

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CRISTINA ZART DE SOUZA

**PROPOSTAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA
MÓVEIS LTDA**

FLORIANÓPOLIS

2007

CRISTINA ZART DE SOUZA

**PROPOSTAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA
MÓVEIS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Estágio, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Financeira.

Professor Orientador: Gilberto de Oliveira Moritz.

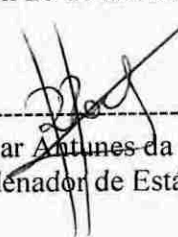
FLORIANÓPLIS

2007

CRISTINA ZART DE SOUZA

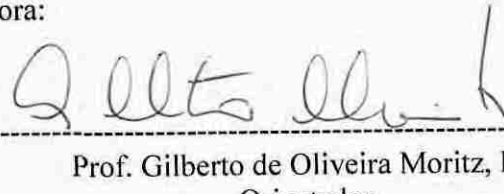
**PROPOSTAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA
MÓVEIS LTDA**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de novembro de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Banca Examinadora:



Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.
Orientador



Prof. Liane Carly Hermes Zanella, Ms.
Membro



Prof. Esperidião Amin Helou Filho, Ms.
Membro

Florianópolis
2007

Dedico este trabalho à minha mãe, ao meu pai, à minha avó e ao meu namorado, por terem aceito se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela paciência, persistência, força de vontade e coragem que me concedeu, permitindo o alcance de uma importante vitória.

Aos meus pais, Pedro José de Souza e Liliane T. Zart de Souza, pela dedicação de uma vida inteira, pelos ensinamentos, incentivos, e perpetuação de amor que me guiam pela estrada da vida.

À minha avó, Ancila Maestri Zart, pelo orgulho depositado em mim que me incentiva a andar sempre de cabeça erguida, lutando pelos meus ideais.

Ao meu namorado, Maicon João de Souza Jacques, que somente por ter passado este momento ao meu lado me concedendo forças, deverá ficar ao meu lado para sempre.

Aos meus amigos, em especial à Mônica, Emanuelle, Betina, Rafael, Juliana e Kristiano, por terem me guiado nestes anos de faculdade, auxiliando e compartilhando dos momentos de tensão e alegria.

Ao meu orientador, professor Dr. Gilberto Moritz, pela paciência durante os momentos nos quais passamos juntos.

À minha gerente e ao meu chefe, que careceram em alguns momentos de minha presença, entendendo a importância de minha ausência.

A todos os professores que me possibilitaram o desenvolvimento como acadêmica de administração.

A todos os demais que compreenderam minhas súplicas e me apoiaram até o fim. Muito obrigada!

RESUMO

SOUZA, Cristina Zart de. **Propostas para a administração do capital de giro da empresa Móveis Ltda.** 130f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho tem como objetivo principal elaborar propostas para a administração do capital de giro da empresa Móveis Ltda, com base na descrição da estrutura e características da empresa, bem como de suas atividades financeiras, na análise da administração das disponibilidades, valores a receber e financiamento dos ativos circulantes da mesma e formulação de propostas de gestão dos itens anteriormente analisados. O referencial teórico utilizado foi basicamente relacionado à administração financeira de curto prazo, com ênfase no financiamento dos ativos circulantes e no capital de giro, bem como em suas: disponibilidades e valores a receber. A metodologia empregada no trabalho caracterizou-se pelo uso de entrevistas e, ainda, pela observação da autora que trabalha na empresa estudada. Os principais itens trabalhados foram a extrema falta de controle das disponibilidades da empresa que, se não fosse por interesse da auxiliar administrativo, dificilmente seriam registradas; a carência de um padrão para a análise de crédito diante das exigências dos clientes, bem como da cobrança por futuras perdas; e a avaliação por comodidade na escolha do banco para efetuar o financiamento dos ativos circulantes da empresa. Para a solução e o aprimoramento da administração financeira da empresa, propôs-se, entre outras ações, o fluxo de caixa como ferramenta de controle das disponibilidades, um padrão de análise e cobrança dos créditos concedidos aos clientes e uma maior exploração dos produtos e serviços bancários, com uma análise mais minuciosa das vantagens oferecidas por cada um. Por fim, menciona-se a importância da realização da pesquisa tanto para a acadêmica quanto para os dirigentes da empresa estudada: para a primeira, um destaque para o amadurecimento e engrandecimento do conhecimento sobre a administração financeira e, para os segundos, a possibilidade de enxergar a empresa narrada por outros olhos e, com isso, comovendo-se com maior facilidade em direção às mudanças.

Palavras-chave: Administração financeira de curto prazo, Capital de giro e Fluxo de caixa.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de fluxo de caixa.....	26
Quadro 2: Modelo de demonstração do resultado do exercício.....	29
Quadro 3: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Janeiro 2007.....	61
Quadro 4: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Fevereiro 2007.....	63
Quadro 5: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Março 2007.....	65
Quadro 6: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Abril 2007.....	67
Quadro 7: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Maio 2007.....	69
Quadro 8: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Junho 2007.....	71
Quadro 9: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Julho 2007.....	73
Quadro 10: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Agosto 2007.....	75
Quadro 11: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Setembro 2007.....	77
Quadro 12: Projeção das vendas para outubro, novembro e dezembro de 2007.....	94
Quadro 13: Vendas por vendedor – Outubro 2006.....	100
Quadro 14: Vendas por vendedor – Novembro 2006.....	100
Quadro 15: Vendas por vendedor – Dezembro 2006.....	100
Quadro 16: Vendas por vendedor – Outubro 2007.....	101
Quadro 17: Vendas por vendedor – Novembro 2007.....	101
Quadro 18: Vendas por vendedor – Dezembro 2007.....	101
Quadro 19: 1ª parcela décimo terceiro variável de 2007.....	105
Quadro 20: 2ª parcela décimo terceiro variável 2007.....	105
Quadro 21: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Outubro 2007.....	107
Quadro 22: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Novembro 2007.....	108
Quadro 23: Fluxo de caixa Móveis Ltda – Dezembro 2007.....	109
Quadro 24: Demonstração do resultado do exercício Móveis Ltda – 2007.....	110
Quadro 25: Demonstração do resultado do exercício Móveis Ltda – 2008.....	111
Quadro 26: Fluxo de caixa mensal Móveis Ltda 2008 – Janeiro a Abril.....	113
Quadro 27: Fluxo de caixa mensal Móveis Ltda 2008 – Maio a Agosto.....	114
Quadro 28: Fluxo de caixa mensal Móveis Ltda 2008 – Setembro a Dezembro.....	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	13
2.1.1 Administração do capital de giro.....	15
2.1.1.1 <u>natureza e definições da administração do capital de giro.....</u>	15
2.1.1.2 <u>conflito risco-retorno na administração do capital de giro.....</u>	18
2.1.1.3 <u>equilíbrio financeiro.....</u>	19
2.1.1.4 <u>administração das disponibilidades: caixa e títulos negociáveis.....</u>	20
2.1.1.4.1 <i>Razões para demanda de caixa.....</i>	21
2.1.1.4.2 <i>Determinação de saldos de caixa.....</i>	22
2.1.1.4.3 <i>Fluxo de caixa.....</i>	23
2.1.1.4.4 <i>Demonstração do resultado do exercício.....</i>	28
2.1.1.4.5 <i>Técnicas de administração de caixa.....</i>	30
2.1.1.5 <u>administração de valores a receber.....</u>	33
2.1.1.5.1 <i>Avaliação do risco de crédito.....</i>	34
2.1.1.5.2 <i>Análise dos padrões de crédito.....</i>	36
2.1.1.5.3 <i>Prazo de concessão de crédito.....</i>	37
2.1.1.5.4 <i>Descontos financeiros por pagamentos antecipados.....</i>	38
2.1.1.5.5 <i>Políticas de cobrança.....</i>	39
2.1.1.6 <u>financiamento dos ativos circulantes.....</u>	40
2.1.1.6.1 <i>Fontes de financiamento a curto prazo não-garantidos.....</i>	42
2.1.1.6.2 <i>Fontes de financiamento a curto prazo com garantia.....</i>	46
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO.....	48
3.2 COLETA DE DADOS.....	49
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	52
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	52
4 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NA MÓVEIS LTDA.....	54
4.1 CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	54
4.1.1 <u>Descrição dos produtos.....</u>	55
4.1.2 <u>Descrição dos serviços.....</u>	56
4.1.3 <u>Descrição dos processos.....</u>	57
4.2 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS DA EMPRESA.....	58
4.2.1 <u>Administração das disponibilidades.....</u>	58
4.2.2 <u>Administração dos valores a receber.....</u>	78
4.2.2.1 <u>avaliação do risco de crédito.....</u>	79
4.2.2.2 <u>análise dos padrões de crédito.....</u>	80
4.2.2.3 <u>prazo de concessão de crédito.....</u>	81
4.2.2.4 <u>descontos financeiros por pagamentos antecipados.....</u>	81

4.2.2.5 políticas de cobrança.....	82
4.2.3 Financiamento dos ativos circulantes.....	83
4.2.3.1 duplicatas a pagar e contas a pagar.....	83
4.2.3.2 empréstimos bancários.....	84
4.2.3.2.1 Banco do Brasil.....	84
4.2.3.2.2 Caixa Econômica Federal.....	86
4.2.3.2.3 Produtos bancários já utilizados pela Móveis Ltda.....	88
5 PROPOSTAS PARA UMA EFETIVA ADM. DO CAPITAL DE GIRO.....	90
5.1 ADMINISTRAÇÃO DAS DISPONIBILIDADES.....	90
5.1.1 Melhorias propostas com base nas análises dos fluxos de caixa.....	90
5.1.2 Projeção do fluxo de caixa.....	92
5.2 ADMINISTRAÇÃO DOS VALORES A RECEBER.....	117
5.2.1 Análise dos padrões de crédito.....	117
5.2.2 Prazo de concessão de crédito.....	119
5.2.3 Descontos financeiros por pagamentos antecipados.....	120
5.2.4 Políticas de cobrança.....	120
5.3 FINANCIAMENTO DOS ATIVOS CIRCULANTES.....	121
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE A – CÁLCULO SALÁRIOS VARIÁVEIS OUT A DEZ 2007.....	129
APÊNDICE B – VENDAS SEMANAIS MÓVEIS LTDA 2007 E 2008.....	130

1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças que atingem, nos dias de hoje, as telecomunicações, os meios de transporte, a comunicação entre os seres humanos, o meio ambiente, a política, a cultura e o meio social, exigem, sobretudo, muito dinamismo e flexibilidade para a ultrapassagem das diversas barreiras por estes encontradas.

No mundo das organizações não é diferente: cobranças cada vez maiores em relação à diminuição do preço de venda, aumento da qualidade no atendimento, seleção de profissionais altamente competentes, parcerias duradouras com fornecedores, intensificação da comunicação entre colaboradores, aprendizado contínuo com concorrentes, enfim, precisam se adequar ao presente para fazer parte do futuro.

O desenvolvimento da atividade empresarial no mercado globalizado conduz as empresas a adaptarem sua estrutura interna para enfrentar os novos desafios que se defrontam. Assim sendo, obriga as empresas a aprimorarem os seus métodos de controle de gestão, buscando maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos que dispõem (QUEJI, 2002).

Além disso, Micheletti (2004) menciona que a empresa pode ter uma ótima equipe de trabalho, equipamentos de última geração dispostos em um belo escritório, um plano consistente e muito planejamento, mas tudo pode ir por água abaixo se a mesma não souber administrar as finanças.

Desta forma, conforme Queji (2002), as empresas precisam contar com a criatividade *de seus administradores para o desenvolvimento e aprimoramento dos instrumentos de gestão* utilizados, a fim de tornar a empresa ágil e rápida na resposta às mudanças ocorridas em seu cenário de atuação.

Zdanowicz (1986, p.17) diz que “torna-se cada vez mais imperativo a administração dos recursos financeiros da empresa de forma racional e eficiente, pois a má administração dos mesmos poderá provocar problemas de liquidez e de capital de giro”.

Assim sendo, destaca-se a importância do desenvolvimento de estudos que auxiliem a administração financeira das organizações, possibilitando-as controlar detalhadamente suas atividades, evitando, assim, situações de insolvência.

O processo de planejamento financeiro, seguindo os raciocínios de Paulo e Moreira (2003), consiste numa das grandes fontes de contribuição para o sucesso organizacional, visto que muitas vezes o capital de giro proporciona respostas para o administrador com relação a decisões fundamentais como, por exemplo, o aproveitamento de oportunidades de

investimento, o nível de endividamento a assumir e o montante de lucros a distribuir aos acionistas sob a forma de dividendos.

Com base nisso, a questão norteadora para este trabalho é: que propostas podem ser formuladas para a administração do capital de giro da empresa Móveis Ltda, unidade da Rodovia SC 401, cidade de Florianópolis-SC?

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar propostas para a administração do capital de giro da empresa Móveis Ltda, unidade da Rodovia SC 401, Cidade de Florianópolis-SC.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) descrever a estrutura e as características da empresa, bem como a realização de suas atividades financeiras;
- b) analisar a administração das disponibilidades, dos valores a receber e do financiamento dos ativos circulantes da Móveis Ltda;
- c) formular propostas de gestão das disponibilidades, dos valores a receber e do financiamento dos ativos circulantes do objeto de estudo.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Num país onde, de acordo com o SEBRAE (2007), a taxa de mortalidade dentre as empresas criadas entre os anos de 2003 e 2005 é de 22%, a administração correta e controlada das finanças se torna ponto crucial para a sobrevivência destas. Assim sendo, nada mais

importante do que promover o planejamento do capital de giro para que possam ser realizados com efetividade o acompanhamento, o controle, os ajustes e a projeção dos resultados da empresa.

Motivos de grande relevância que justificam tal estudo são o interesse e a facilidade de assimilação da teoria relacionada à área financeira por parte da autora. Assim, a realização da pesquisa permitiu a visualização da convergência entre prática e teoria, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos anteriormente adquiridos.

O caso a ser estudado é o da empresa Móveis Ltda, revendedora de móveis planejados Todeschini, inaugurada em 23 de maio de 2006. Um importante detalhe a ser observado é a falta de planejamento e controle financeiros da organização desde o início de sua existência: facilitando, assim, a aceleração tanto para o desenvolvimento dos controles financeiros necessários, como para o desenvolvimento do planejamento de capital de giro, evitando o desgoverno diante do aumento da complexidade das informações.

Com relação à viabilidade da pesquisa, destaca-se a facilidade do acesso às informações, principalmente pelo fato de a pesquisadora trabalhar na empresa e lidar com a área administrativo-financeira da mesma. Além do mais, a disponibilidade das informações por parte do proprietário será realizada da forma mais correta possível, pelo conhecimento que o mesmo tem do grande avanço que a pesquisa propiciará à empresa.

Quanto aos recursos financeiros e ao prazo necessários à realização da pesquisa, foram bastantes viáveis devido ao contato direto com a organização para a realização das tarefas diárias, não exigindo, desta forma, deslocamento e disponibilidade de horário únicos e exclusivos para a realização do estudo.

A originalidade da pesquisa é encontrada a partir do momento em que nenhum estudo tem sido realizado na organização, principalmente de cunho financeiro.

Por fim, a oportunidade de estar desenvolvendo este trabalho no princípio do desenvolvimento de um negócio, atrelado à vivência diária com a organização, propicia um ganho extraordinário de conhecimento e assimilação de informações que assim não seria, caso o contato com a prática fosse inexistente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo procurou-se enfatizar algumas considerações e definições encontradas na literatura sobre os temas abordados no trabalho, relacionados ao planejamento financeiro de curto prazo e à administração do capital de giro, que vêm a contribuir para um maior entendimento e aproveitamento das seções seguintes.

São assuntos de extrema relevância para as organizações, já que os impactos e as mudanças sofridas pelas mesmas, atualmente, influenciam diretamente os seus capitais de giro e exigem planejamento, preparação e competência para continuar a atuação no mercado.

2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma das principais razões para a ocorrência de dificuldades financeiras e falência de empresas, de acordo com Ross, Westerfield e Jordan (1998), é a ausência de planejamento eficaz a longo prazo. Planejar, para Braga (1995), significa definir antecipadamente os objetivos das ações preestabelecidas; a maneira pela qual as ações serão executadas; os meios físicos, tecnológicos, humanos etc. e os recursos financeiros necessários; os prazos de execução e os momentos de conclusão de cada etapa do plano e os responsáveis pelo desenvolvimento das etapas do plano.

Ainda conforme Braga (1995), existem diversas maneiras e alternativas para o desenvolvimento de cada uma das definições enunciadas anteriormente e, desta forma, “planejar consiste na escolha da alternativa mais adequada em face da realidade presente e das expectativas do comportamento de inúmeras variáveis endógenas e exógenas” (BRAGA, 1995, p. 228).

Fazem parte de um plano estratégico integrado os planos financeiros a longo prazo que, adjacentes aos planos de produção, marketing e outros, utilizam-se de uma série de premissas e objetivos para nortear a empresa a atingir seus objetivos estratégicos (GITMAN, 1997). Assim sendo, “o planejamento financeiro a longo prazo é uma forma de refletir

sistematicamente sobre o futuro e antecipar os possíveis problemas antes que aconteçam” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 1998, p. 82).

A seguir estão mencionados por Braga (1995) os passos compreendidos no processo de planejamento financeiro global:

- a) estimar os recursos necessários para realizar os planos operacionais da empresa;
- b) definir o montante de tais recursos que poderá ser contraído no âmbito da própria empresa e quanto deverá proceder de fontes externas;
- c) identificar os melhores meios e fontes para a obtenção de recursos adicionais, quando se tornarem necessários;
- d) estabelecer o melhor método para aplicação de todos os recursos, obtidos interna ou externamente, para executar os planos operacionais.

O processo de planejamento financeiro tem seu início com planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo. De forma geral, é por meio desses planos e orçamentos a curto prazo que se implementam os objetivos estratégicos a longo prazo da empresa (GITMAN, 1997).

Gitman (1997) ainda menciona que os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. “Os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros; os resultados mais importantes incluem inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas” (GITMAN, 1997, p. 588).

Tratando-se de planejamento financeiro a curto prazo, é necessária a abordagem sobre a administração do capital de giro que, de acordo com Assaf Neto e Silva (2002), vem sendo cada vez mais reconhecida como uma área importante para o equilíbrio financeiro das empresas, tendo participação decisiva no sucesso dos negócios, cobrindo, geralmente, mais da metade de seus ativos totais investidos.

2.1.1 Administração do capital de giro

O estudo do capital de giro é essencial para a administração financeira, “porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação do serviço” (HOJI, 2003, p. 109). Para tanto, sua correta administração “deve garantir a uma empresa a adequada consecução de sua política de estocagem, compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias e prazo de recebimento” (ASSAF NETO, 2005, p. 459).

Para Assaf Neto e Silva (2002), o valor e a quantidade de capital de giro de uma empresa são originados, mormente, pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidades dos negócios, que origina alterações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, sobretudo aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, encontradas nas modificações das condições de venda, de crédito, produção etc.

Rocha, Rego Filho e Coelho (1996, p. 63) asseguram que o capital de giro “representa a mola propulsora do ciclo operacional da empresa”. Mas, segundo os mesmos, ele também é o grupo dos recursos menos rentável para a estrutura patrimonial.

“Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p.13). Por isso, o administrador financeiro deve manter o equilíbrio ideal dos pontos conflitantes, assegurando a manutenção do ciclo operacional sem envolver a rentabilidade do negócio (ROCHA; REGO FILHO; COELHO, 1996).

2.1.1.1 natureza e definições da administração do capital de giro

“O termo “giro” refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p.14).

Assaf Neto (2005) identifica o capital de giro como os recursos que giram várias vezes em determinado período; corresponde a uma parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, caracteristicamente de curto prazo, a qual adquire diversas formas durante seu processo produtivo e de venda.

O capital de giro, segundo Hoji (2003), diz respeito aos recursos investidos em ativos circulantes, que modificam-se constantemente dentro do ciclo operacional. O autor afirma que o capital de giro fica “girando” na empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade.

Os elementos de giro, comentados por Assaf Neto e Silva (2002), são identificados no ativo circulante e passivo circulante, ou seja, no curto prazo. “O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 14).

Rocha, Rego Filho e Coelho (1996) afirmam, ainda, que capital de giro, no aspecto gerencial, significa os recursos designados a financiar o ciclo operacional da empresa.

“A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 15). Neste conceito, são estudados essencialmente o nível apropriado de estoques que a empresa deve conservar, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma condizente com os objetivos estipulados pela empresa e verificando a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez. Cabe aqui uma ressalva, já que a administração dos estoques faz parte da administração do capital de giro, porém, não será trabalhada neste estudo, visto que a empresa selecionada não possui estoques.

“Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 14). Para tanto, Gitman (1987) comenta que os ativos circulantes da empresa devem ser satisfatoriamente consideráveis, a fim de cobrir seus passivos circulantes, garantindo-se com isso uma margem plausível de segurança.

Pelo fato de as atividades de produção, venda e cobrança não serem sincronizadas entre si, já que se fosse verificada tal sincronização não haveria necessidade de se manterem recursos aplicados em capital de giro, faz-se necessário o conhecimento integrado de suas

evoluções como forma de se dimensionar mais adequadamente o investimento necessário em capital de giro e efetivar seu controle (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

O capital de giro apresenta algumas derivações, sendo o Capital de Giro Líquido ou Capital Circulante Líquido uma das mais importantes. Segundo Assaf Neto (2005, p. 462) “é a interpretação mais usual” e constitui o valor líquido das aplicações processadas no ativo circulante da empresa.

“A definição mais comum de capital circulante líquido é a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes da empresa” (GITMAN, 1997, p. 619). Ou seja, para Assaf Neto e Silva (2002), repercute na folga financeira da empresa.

De outra forma, como diriam Assaf Neto e Silva (2002), o Capital Circulante Líquido traduz o volume de recursos de longo prazo (exigibilidades e patrimônio líquido) que se encontra financiando os ativos correntes (de curto prazo). Assim sendo:

CCL = Ativo Circulante - Passivo Circulante

Ou

CCL = (Patrimônio Líquido + Exigível a Longo Prazo) – (Ativo Permanente + Realizável a Longo Prazo)

Como aprendizado, “quanto maior a margem pela qual os ativos circulantes de uma empresa cobrem as suas obrigações a curto prazo (passivos circulantes), tanto mais apta ela estará para pagar suas contas nos vencimentos” (GITMAN, 1997, p. 619). Ainda nesta linha, já que os ativos circulantes não podem ser convertidos em caixa exatamente na ocasião desejada, quanto maior for o montante de ativos circulantes, será mais provável converter-se alguns ativos circulantes em caixa, para se liquidar um débito na data de seu vencimento (GITMAN, 1987). O autor ainda finaliza: quanto mais previsíveis forem as entradas de caixa, menos CCL se requer, e vice-versa.

Um exemplo de aplicação de capital de giro líquido segue: uma empresa com capital de giro líquido negativo, isto é, com passivo circulante maior que ativo circulante, demonstra que os recursos de longo prazo da empresa não são capazes de cobrir suas aplicações de longo prazo, necessitando empregar recursos do passivo circulante para tal fim. “Ou seja, um CCL negativo revela que a empresa está usando recursos passivos correntes para financiar seus investimentos permanentes” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 17).

2.1.1.2 conflito risco-retorno na administração do capital de giro

As decisões financeiras, incluindo as de capital de giro, são fundamentadas na comparação entre o risco e o retorno. O retorno, definição de Gitman (1987), é medido pelas receitas menos os custos, enquanto o risco é medido pela probabilidade de a empresa tornar-se incapaz de pagar suas contas no vencimento (tecnicamente insolvente).

Uma das formas mais comuns de se mensurar o risco de insolvência técnica de uma empresa é através de seu montante de capital circulante líquido: quanto maior tal montante, menos risco ela apresenta, mais líquida será e menor será sua probabilidade de insolvência técnica (GITMAN, 1987). Tal afirmação pode ser complementada, ainda, por Assaf Neto e Silva (2002): quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes, menor tende a ser o rendimento conquistado com o investimento e, por conseguinte, menos arriscada se apresenta a política de capital de giro adotada; de maneira inversa, um montante mais reduzido de capital circulante líquido (CCL), ao mesmo tempo em que sacrifica a margem de segurança da empresa alavancando seu risco de insolvência, colabora positivamente para a criação da rentabilidade do investimento ao encurtar o volume de fundos imobilizados em ativos de menor rentabilidade.

Neste caso, a colocação de Hoji (2003, p. 226) é extremamente válida: num mercado globalizado, “a gestão de riscos em empresas é indispensável, pois um fato econômico que acontece na Ásia, no “outro lado do mundo”, provoca reflexo imediato na economia brasileira”. Assim, a gestão de riscos, segundo o autor, pode ser compreendida como um processo através do qual são tomadas decisões de aceitar um perigo em potencial conhecido ou de reduzi-lo, com o emprego de instrumentos acessíveis.

Portanto, o administrador financeiro deve estar sempre atento ao limite em que a falta de liquidez irá determinar a perda de descontos atrativos sobre pagamentos à vista, assim como distanciar a empresa de um maior renome junto aos fornecedores e, concomitantemente, maximizar os investimentos realizados no processo operacional (ZDANOWICZ, 2000).

Nesta posição de conflito, conclui-se que uma empresa não pode decidir por uma posição de mais alta liquidez e rentabilidade simultaneamente, devendo optar por um CCL que lhe proporcione um nível de segurança e rentabilidade adequados aos padrões definidos pela relação risco/retorno (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 24).

2.1.1.3 equilíbrio financeiro

Toda empresa necessita de um nível satisfatório de capital de giro que garanta a sustentação de sua atividade operacional. Assim, o equilíbrio financeiro de uma empresa é encontrado quando suas obrigações financeiras se lastreiam em ativos com prazos de conversão em caixa semelhantes aos dos passivos; para isso deve haver uma vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos exigidos pelos passivos (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Zdanowicz (2000) apresenta as características das empresas equilibradas financeiramente:

- a) há constante equilíbrio entre os ingressos e os desembolsos de caixa;
- b) eleva a participação de capital próprio, em comparação ao capital de terceiros;
- c) é satisfatória a rentabilidade do capital empregado;
- d) verifica-se uma menor necessidade de capital de giro;
- e) observa-se que os prazos médios de recebimento e pagamento tendem a estabilizar-se.

A análise do ponto de equilíbrio, segundo Gitman (1987, p. 173), é muito importante para a empresa, já que “lhe possibilita determinar o nível de operações que precisa manter para cobrir todos os custos operacionais e avaliar a lucratividade associada a vários níveis de vendas”. Em outras palavras, “ele permite determinar o valor das receitas de vendas necessárias para cobrir os desembolsos relativos aos custos operacionais e financeiros e às amortizações das dívidas” (BRAGA, 1995, p.179).

De acordo com Angelo e Silveira (1996), sob o ponto de equilíbrio financeiro, a posição de vendas é suficiente para que o lucro bruto garanta todas as despesas variáveis e também parte das fixas, no caso, as que exigirem desembolsos ou saídas de caixa. Isso porque o autor desconsidera as depreciações e amortizações do cálculo do ponto de equilíbrio financeiro, já que não gerarão mais pagamentos futuros, uma vez que, do ponto de vista de caixa, já ocorreram antes.

Para que se encontre o equilíbrio financeiro, é necessário, além de apresentar um CCL positivo, identificar no ativo circulante as contas de longo prazo (permanentes) e as variáveis (sazonais). E, para manter o equilíbrio, uma alternativa é financiar as necessidades variáveis com dívidas de curto prazo e utilizar os recursos de longo prazo para financiar todas as necessidades permanentes (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

2.1.1.4 administração das disponibilidades: caixa e títulos negociáveis

Caixa e títulos negociáveis são julgados por Gitman (1997, p. 664) “os ativos mais líquidos das empresas”. Caixa, para o autor, é a moeda corrente à qual os ativos líquidos podem ser convertidos. O caixa também é chamado de “ativo não-lucrativo”: “é necessário para pagar a compra de mão-de-obra e matérias-primas para comprar ativos permanentes, para pagar impostos, pagar os juros dos empréstimos, pagar dividendos, e assim por diante” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p. 564).

Títulos negociáveis são instrumentos a curto prazo de mercado financeiro, que proporcionam juros, empregados pelas empresas para adquirir retornos sobre recursos temporariamente ociosos (GITMAN, 1997). De acordo com Brigham e Houston (1999), em muitos casos, as empresas detêm títulos negociáveis pelos mesmos motivos pelos quais mantêm caixa, pois, por mais que estes títulos não tenham a liquidez da moeda, na maioria das vezes podem ser transformados em moeda em um período de tempo muito curto, às vezes com um único telefonema. E, para os autores, enquanto a moeda não proporciona nenhuma rentabilidade, os títulos negociáveis apresentam pelo menos um retorno modesto.

Juntos, caixa e títulos negociáveis compõem um agregado de recursos para garantir o pagamento de obrigações no vencimento e atender a saídas imprevistas de caixa (GITMAN, 1997). Portanto, “a administração do disponível é o aspecto chave do objetivo liquidez para a administração financeira” (ZDANOWICZ, 2000, P. 188). Assim, conforme o autor, quanto maiores forem os recursos disponíveis em caixa, mais depressa a empresa conseguirá honrar com os seus compromissos; e, no mesmo sentido, quanto mais recursos for capaz de aplicar no sistema operacional de seus negócios, crescentes deverão ser as taxas de retorno sobre os investimentos realizados.

Desta forma, se as disponibilidades (numerário mantido em caixa, saldos bancários de livre movimentação e aplicações financeiras de liquidez imediata) forem mantidas em níveis muito baixos, haverá o comprometimento da capacidade de solvência da empresa; mas, por outro lado, o excesso de disponibilidades prejudica a rentabilidade (BRAGA, 1995). Com isso, o autor afirma que é função da administração financeira buscar um equilíbrio entre tais extremos, mas reconhece que não é tarefa fácil, devido à dinâmica e aos descompassos dos fluxos de pagamentos e de recebimentos.

2.1.1.4.1 Razões para demanda de caixa

Para que a empresa se encontre numa situação ideal, de acordo com Assaf Neto e Silva (2002), seu saldo de caixa precisa ser zero. Mas, fatores como alto custo do dinheiro, inflação, incerteza do fluxo de caixa, entre outros, exigem que as entidades mantenham um nível mínimo de caixa.

De acordo com a tradição, menciona Zdanowicz (2000), existem três motivos principais que induzem a empresa a conservar um valor mínimo de caixa. O primeiro, denominado *transação*, é para que a empresa tenha recursos e honre com os compromissos advindos de sua atividade operacional. “São os saldos de caixa associados a pagamentos e recebimentos de rotina” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p. 564).

O segundo faz referência à *precaução*, pois como existem fluxos de pagamentos futuros nem sempre inteiramente previsíveis e, em face da atitude do administrador financeiro em relação ao risco, a empresa deve cultivar uma quantia de recursos para essas eventualidades (ASSAF NETO; SILVA, 2002). “Quanto melhor for a projeção de caixa, menor será o saldo necessário” (ZDANOWICZ, 2000, p.189).

Por último cita-se a *especulação*, onde recursos em caixa são favoráveis à uma oportunidade futura para fazer negócios (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Isso, para Braga (1995), são aproveitamentos de oportunidades lucrativas, como compra de bens, aplicações no mercado financeiro e de capitais, entre outras.

Braga (1995) menciona, ainda, um quarto motivo para a manutenção de disponibilidades: os saldos bancários, em algumas vezes, são maiores do que aqueles registrados na empresa. Segundo o autor isto pode decorrer de alguns fatores, tais quais:

- a) cheques lançados pela empresa ainda não descontados ou depositados pelos favorecidos em suas contas bancárias; e
- b) existência de defasagem entre a ocasião em que um crédito é lançado pelo banco na conta da empresa e o dia em que ela é informada através do aviso de lançamento.

Outros motivos, além dos já mencionados, são comentados por Brigham e Houston (1999) por requererem a manutenção de uma ampla disponibilidade de caixa, tais quais:

- a) é essencial que a empresa tenha ativos em moeda ou quase-moeda suficientes para conseguir descontos com fornecedores, já que estes têm o hábito de oferecer descontos por pagamentos antecipados das contas;

- b) saldos adequados de caixa e ativos de liquidez imediata podem ajudar a empresa a manter sua classificação de crédito; uma boa classificação de crédito garante à empresa comprar mercadorias dos fornecedores em condições favoráveis e conservar aberta uma ampla linha de crédito junto a seu banco;
- c) a empresa necessita ter suficiente caixa e ativos de liquidez imediata para encarar emergências como greves, incêndios ou campanhas de marketing dos concorrentes e também para suportar quedas sazonais ou cíclicas no nível de atividade.

2.1.1.4.2 Determinação de saldos de caixa

“O objetivo da administração deveria ser manter níveis de saldos transacionais de caixa e de títulos negociáveis que contribuíssem para elevar o valor da empresa” (GITMAN, 1997, p. 665).

Para manter um saldo de caixa, necessariamente a empresa deixará de aproveitar diversas oportunidades de investir ou amortizar dívidas; por isso, a finalidade deve ser atuar de modo a necessitar de um mínimo de caixa (GITMAN, 1987, p. 305). Segundo o autor, é desejável planejar o montante de caixa que possibilitará à empresa saldar suas contas no vencimento, e que garantirá uma margem de segurança para efetuar pagamentos não-programados ou para fazer pagamentos programados quando os encaixes esperados não se concretizarem.

Diante dos conceitos abordados e ciente de que se vive em um ambiente cada vez mais competitivo, em que aplicar os recursos disponíveis com a máxima eficiência torna-se cada dia mais difícil, Queji (2002) afirma que tem-se no fluxo de caixa um elenco de informações que auxiliam os gestores nesta árdua tarefa de administrar as empresas. De acordo com Zdanowicz (2002, p. 54), o fluxo de caixa “é o instrumento mais preciso e útil para levantamentos financeiros a curto e longo prazos” e, ainda para o autor, é o instrumento fundamental para a administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento e de controle financeiros.

2.1.1.4.3 Fluxo de caixa

Um instrumento de fundamental importância para as empresas, segundo Assaf Neto e Silva (2002), é o fluxo de caixa, que constitui-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. “É o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois, através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa” (ZDANOWICZ, 2002, p. 28).

Em outras palavras, ainda de Zdanowicz (1986), é o instrumento de projeção que possibilita ao administrador financeiro determinar as necessidades financeiras a curto e longo prazos da empresa, permitindo verificar de forma transparente a época em que irão ocorrer as entradas e as saídas de caixa.

Para continuarem em operação, as empresas devem pagar corretamente seus vários compromissos devendo, como condição básica, apresentar o relativo saldo em seu caixa nos períodos dos vencimentos (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Isso porque, para o autor, a insuficiência de caixa pode ocasionar cortes nos créditos, interrupção de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

O fluxo de caixa deve, portanto, ser elaborado em períodos diários e projetar posições futuras (diárias, semanais, mensais, etc), em função das necessidades de planejamento da empresa, a fim de propiciar acompanhamento e planejamento constante do capital de giro.

Uma adequada administração dos fluxos de caixa, comentam Assaf Neto e Silva (2002), pressupõe a obtenção de resultados positivos para a empresa, devendo ser focalizada como um segmento lucrativo para seus negócios. “A melhor capacidade de geração de recursos de caixa promove, entre outros benefícios à empresa, menor necessidade de financiamento dos investimentos em giro, reduzindo seus custos financeiros” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 36).

Porém, a eficiência e a eficácia deste instrumento de controle de gestão financeira dependem do acompanhamento constante deste instrumento pelos administradores das empresas. Negligenciar a necessidade de acompanhamento constante pode ocasionar sérios problemas à saúde financeira da empresa (QUEJI, 2002).

2.1.1.4.3.1 elaboração do fluxo de caixa

Como apresentado anteriormente, o fluxo de caixa é um dos instrumentos mais importantes de planejamento e controle financeiros, “o qual poderá ser elaborado de diferentes maneiras, conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa, a fim de permitir que se visualize os futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos” (ZDANOWICZ, 2002, p. 125).

O fluxo de caixa projetado é expresso por Zdanowicz (2002), de forma genérica, pela seguinte equação:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Onde:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos.

Nestes termos, o fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com a intenção de identificar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, proporcionará excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa (ZDANOWICZ, 2002).

“Elabora-se o fluxo de caixa a partir das informações recebidas dos diversos departamentos, setores, seções da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diário de ingressos e desembolsos, remetido ao Departamento ou Gerência Financeira” (ZDANOWICZ, 2002, p. 130). Algumas destas informações mencionadas a seguir por Zdanowicz (2002, p. 131) são úteis para a elaboração do fluxo de caixa:

- projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

“A implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa segundo o regime de caixa, isto é, de acordo com os períodos que

efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa” (ZDANOWICZ, 2002, p. 133). Consiste, ainda, para o mesmo autor, em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos, que poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional.

“O fluxo de caixa operacional compõe-se de itens estritamente decorrentes da atividade fim da empresa” (ZDANOWICZ, 2002, p. 134). Contempla, em outras palavras, conforme Assaf Neto e Silva (2002), uma medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades especificamente operacionais e disponíveis em termos de caixa. “As principais modalidades de ingressos operacionais são as vendas à vista, recebimentos, descontos, cauções e cobranças das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa” (ZDANOWICZ, 2002, p. 134).

Quanto aos desembolsos operacionais, Zdanowicz (2002) comenta que podem ser relacionados com as compras de matérias-primas à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias.

O fluxo de caixa extra-operacional abrange os ingressos e os desembolsos de itens não arrolados à atividade principal da empresa, como: “imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, pagamentos de contraprestações (leasing)” (ZDANOWICZ, 2002, p. 140). Gitman (1997) ainda subdivide este item em fluxos de investimento – associados com a compra e venda de ativos imobilizados e participações societárias – e fluxos de financiamento – que resultam de operações de empréstimo e capital próprio.

2.1.1.4.3.2 modelo de fluxo de caixa

Na elaboração do fluxo de caixa, como mencionado anteriormente, devem ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa; quanto mais especificado for, de acordo com Zdanowicz (2002), melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando assim as suas defasagens e dimensionando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos seguintes. O autor sugere, então, um modelo de fluxo de caixa que poderá ser utilizado por empresas:

APRESENTAÇÃO DO MODELO DE FLUXO DE CAIXA																		
PERÍODOS																		
ITENS	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL					
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D			
1. INGRESSOS																		
Vendas à vista																		
Cobranças em carteira																		
Cobranças bancárias																		
Descontos de duplicatas																		
Vendas de itens do ativo permanente																		
Aluguéis recebidos																		
Aumentos do capital social																		
Receitas financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
2. DESEMBOLSOS																		
Compras à vista																		
Fornecedores																		
Salários																		
Compras de itens do ativo permanente																		
Energia elétrica																		
Telefone																		
Manutenção de máquinas																		
Despesas administrativas																		
Despesas com vendas																		
Despesas tributárias																		
Despesas financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)																		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (± 3 + 4)																		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																		
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																		
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																		
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																		

P = projetado; R = realizado; D = defasagem

Quadro 1: Modelo de fluxo de caixa

Fonte: Zdanowicz (2002, p. 145)

Zdanowicz (2002) afirma que, para o emprego do modelo apresentado, é preciso que o administrador financeiro crie uma série de mapas auxiliares como: vendas a prazo, compras a prazo, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias, despesas financeiras, recebimentos com atraso etc, cujos totais deverão ser transcritos para o fluxo de caixa.

Torna-se necessária a descrição dos principais itens que compõem o fluxo de caixa apresentado, citados por Zdanowicz (2002):

- Ingressos: são todas as entradas em caixa e bancos em qualquer período, como as vendas à vista que serão lançadas diretamente no fluxo, as vendas a prazo que necessitam de mapas auxiliares, os aumentos de capital social, os descontos de duplicatas, as vendas de itens do ativo permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras;
- Desembolsos: compõem-se das compras à vista e as compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa, salários com encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta, todas as despesas indiretas de fabricação, despesas operacionais e compra de itens do ativo permanente;
- Diferença do período: é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula;
- Saldo inicial de caixa: é igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior;
- Disponibilidade acumulada: é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa;
- Nível desejado de caixa: é a determinação do capital de giro necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros;
- Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: a partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa;
- Amortizações ou resgates das aplicações: amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal;
- Saldo final de caixa: é o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

Após a abordagem a respeito do fluxo de caixa, torna-se de grande relevância mencionar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), uma ferramenta financeira importantíssima que fornece o embasamento de várias informações a serem lançadas no fluxo de caixa.

2.1.1.4.4 Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício, citada por Gitman (1997), compreende um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período exclusivo. Normalmente, a demonstração do resultado cobre o período de um ano encerrado em uma data específica, em geral 31 de dezembro do ano calendário. O autor (1997, p. 71) ainda comenta que “ademais, é comum o preparo de demonstrações mensais para uso da administração e demonstrações trimestrais a serem colocadas à disposição dos acionistas das empresas de capital aberto”.

Em comparação ao fluxo de caixa, pode-se dizer que é através do mesmo que a administração financeira pode sentir a real situação da empresa em termos financeiros e proporcionará maior visão dos recursos disponíveis, enquanto a DRE informa a situação econômica da empresa que, por sua vez, irá refletir a liquidez e a situação patrimonial (Zdanowicz, 2002).

A demonstração inicia-se com a receita de vendas – o valor monetário total das vendas realizadas durante o período – do qual é deduzido o montante relativo ao custo dos produtos vendidos. Como resultado disto, temos o lucro bruto, que representa o valor disponível para satisfazer as despesas operacionais, financeiras e tributárias, após a cobertura do custo de produção ou a compra dos produtos que foram vendidos. As despesas operacionais líquidas, que incluem as despesas de vendas, as despesas gerais e administrativas e as despesas de depreciação, são deduzidas do lucro bruto. O lucro operacional representa o lucro decorrente da produção e venda dos produtos (essa quantia não considera os custos financeiros e tributários). (O lucro operacional é comumente chamado de lucro antes dos juros e do imposto de renda, LAJIR). A seguir, os custos financeiros - despesas de juros - são deduzidos dos lucros operacionais para se obter o lucro líquido antes do imposto de renda (GITMAN, 1997).

Para uma melhor compreensão e visualização da Demonstração do Resultado do Exercício, torna-se necessária sua ilustração, que tem por base o modelo proposto por Zdanowicz (2002).

MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (Lei nº 6.404/76)		
1	RECEITA OPERACIONAL BRUTA	A
	Venda de produtos ou mercadorias	
	Prestação de serviços	
2	DEDUÇÕES	(B)
	Devoluções de produtos ou mercadorias	
	Abatimentos concedidos	
	Impostos faturados	
3	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (A-B)	C
4	CUSTOS OPERACIONAIS	(D)
	Custo dos produtos ou mercadorias vendidas	
	Custo dos serviços prestados	
5	LUCRO (OU PREJUÍZO) OPERACIONAL BRUTO (C-D)	E
6	DESPEAS OPERACIONAIS	(F)
	Despesas administrativas	
	Despesas comerciais	
	Despesas financeiras líquidas	
	Outras despesas operacionais	
	Despesas operacionais provisionadas	
7	LUCRO (OU PREJUÍZO) OPERACIONAL LÍQUIDO (E-F)	G
8	(+) OU (-) RESULTADO DE CORREÇÃO MONETÁRIA	H ou (H)
9	RECEITAS DE VARIAÇÕES MONETÁRIAS	I
	Correção monetária de títulos mobiliários	
	Correção monetária de direitos a receber	
	Correção cambial de direitos a receber do exterior	
10	DESPEAS DE VARIAÇÕES MONETÁRIAS	(J)
	Correção monetária de financiamentos em moeda nacional	
	Correção cambial de financiamentos em moeda estrangeira	
11	RECEITAS DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS	L
	Aumento de investimento em sociedades coligadas	
	Aumento de investimento em sociedades controladas	
12	DESPEAS DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS	(M)
	Despesa provisionada de participações em coligadas	
	Despesa provisionada de participações em controladas	
13	RECEITAS FINANCEIRAS (A PARTE QUE EXCEDER O MONTANTE DAS DESPEAS FINANCEIRAS)	N
14	OUTRAS RECEITAS NÃO-OPERACIONAIS	O
15	OUTRAS DESPEAS NÃO-OPERACIONAIS	(P)
16	DESPEAS PROVISIONADAS NÃO-OPERACIONAIS	(Q)
17	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (G±H)+(I+L+N+O)-(J+M+P+Q)	R
18	PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA	(S)
19	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO APÓS O IMPOSTO DE RENDA (R-S)	T
20	PARTICIPAÇÕES NOS LUCROS	(U)
	Participações de debenturistas	
	Participações de empregados	
	Participações de administradores	
	Participações de titulares de partes beneficiárias	
	Contribuições a fundos ou instituições de assistência ou previdência de empregados	
21	LUCRO (OU PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (T-U)	Z
22	\$ POR AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL (Z÷Nº DE AÇÕES)	

* Hoje não se utiliza o resultado de correção monetária, de acordo com a legislação vigente.

Quadro 2: Modelo de demonstração de resultado do exercício

Fonte: Zdanowicz (2002, p. 222)

2.1.1.4.5 Técnicas de administração de caixa

Os administradores financeiros, segundo Gitman (1997), têm ao seu alcance uma multiplicidade de técnicas para o gerenciamento de caixa, as quais podem proporcionar ganhos suplementares. Para o autor essas técnicas objetivam reduzir as necessidades de financiamento negociado, aproveitando determinadas imperfeições nos sistemas de cobrança e pagamento.

Tais imperfeições são fruto, para Assaf Neto (2005), da sistemática de compensação bancária de cheques, que nem sempre é ágil e perfeita; das eventuais demoras no recebimento/depósito dos cheques; e da emissão de cheques de bancos mais distantes. Assim, os fundos enviados por um devedor (empresa ou indivíduo que remete o pagamento), como afirma Gitman (1997), mas que ainda não estão disponíveis ao credor (empresa ou pessoa que recebe o pagamento), é chamado de float. O autor também menciona que o float também ocorre na situação em que o credor já pode dispor dos recursos enviados, embora estes não tenham sido ainda retirados da conta do remetente.

Deste sistema resulta a segmentação dos tipos de float: float de cobrança, que resulta do tempo decorrido entre o pagamento em cheque de um cliente e o efetivo recebimento dos fundos pelo fornecedor; e float de pagamento, que resulta do lapso de tempo decorrido entre a emissão de um cheque para pagamento de contas e o momento em que os fundos são efetivamente retirados da conta corrente (GITMAN, 1997).

Gitman (1997) atenta para que, tanto o float de cobrança como o de pagamento apresentam, ainda, três componentes básicos:

- Float nas remessas postais: tempo decorrido entre a postagem de um cheque no correio e seu recebimento pelo credor;
- Float no processamento administrativo: tempo decorrido entre o recebimento de cheques pelo credor e seu depósito em conta corrente;
- Float na compensação de cheques: tempo decorrido entre o depósito de um cheque pelo credor e a efetiva liberação dos fundos.

Como visto, a maior parte das atividades de administração do caixa é executada em conjunto pela empresa e seu banco preferencial. “Uma administração de caixa eficaz inclui o gerenciamento apropriado dos recebimentos e dos pagamentos” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p. 570).

Admitindo-se que a empresa tenha exercido tudo o que seria possível para estimular seus clientes a pagar pontualmente, bem como tenha escolhido fornecedores que proporcionem as condições de crédito mais adequadas e flexíveis, “ainda assim o uso de algumas técnicas poderia aumentar a velocidade de cobrança e retardar os desembolsos” (GITMAN, 1997, p. 673).

2.1.1.4.5.1 aceleração do processo de cobrança de duplicatas

“Desde o início das transações a crédito, os administradores financeiros têm procurado maneiras de cobrar os valores a receber mais rapidamente” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p. 573). Porém, comenta Gitman (1997), o objetivo da empresa com respeito a duplicatas a receber não deve se restringir a estimular clientes a pagarem o mais rápido quanto possível, mas também converter pagamentos dos clientes em dinheiro, assim que possível – em outras palavras, minimizar o float de cobrança. Para autores como Gitman (1997) e Brigham e Houston (1999), existem várias técnicas disponíveis com a finalidade de acelerar recebimentos, reduzindo o float de cobrança:

- a) concentração bancária: empresas com diversos pontos de vendas em todo o país muitas vezes aproveitam certos escritórios para centros de cobrança, em determinadas áreas geográficas e, após o recebimento, depositam os valores em agências bancárias locais; em épocas definidas, ou quando necessário, os recursos são transferidos eletronicamente dessas agências a um banco centralizador, contra o qual são realizados os pagamentos. Tal processo diminui o tempo de remessas postais e o de compensação de cheques (GITMAN, 1997);
- b) sistema de caixa postal: em vez de remeter o pagamento à sede da empresa, os cheques são enviados a uma caixa postal, que será aberta várias vezes ao dia pelo banco da empresa; o banco, então, deposita os cheques na conta corrente da empresa e envia-lhe um registro diário dos recebimentos feitos (BRIGHAM; HOUSTON, 1999). Conforme Gitman (1997), este processo reduz o float de processamento, de remessa e de compensação de cheques;
- c) envio direto: como um meio de reduzir o float de compensação, Gitman (1997) coloca que, as empresas que recebem cheques de alto valor, emitidos contra bancos de

uma dada cidade, podem se preparar para apresentar os cheques diretamente nos próprios bancos; assim, ao invés de depositá-los em sua conta corrente, os cheques são sacados imediatamente e os fundos, muitas vezes, transferidos eletronicamente para a conta da empresa;

d) pagamento por transferência de fundos: Gitman (1997, p. 677) comenta que “as transferências entre as contas são executadas automaticamente por meio de uma agência de compensação, que trabalha com os bancos conveniados”. Tais transferências são feitas em um dia e, na maioria dos casos, explana Gítman (1997), reduzem os floats de remessa, processamento e compensação. Brigham e Houston (1999) também enfatizam os débitos automáticos na conta do devedor e afirmam que isso é, naturalmente, o máximo em aceleração do processo de cobranças.

2.1.1.4.5.2 ampliação do período de pagamento de duplicatas

O objetivo da empresa quanto a duplicatas a pagar deve ser não apenas de efetuar o pagamento o mais tarde possível, como também “retardar a liberação do dinheiro aos fornecedores e empregados, após a emissão do cheque para pagamento – em outras palavras, maximizar o float de pagamento” (GITMAN, 1997, p. 677). São várias as técnicas para retardar o saque de dinheiro na conta bancária da empresa:

a) desembolso controlado: envolve o uso estratégico, conforme explica Gitman (1997, p. 678) de “pontos para remessas postais e de agências bancárias, como forma de aumentar o float de pagamento”. O autor menciona que, mesmo quando a data de postagem no correio for ponderada como a data essencial de pagamento pelo seu fornecedor, a empresa pode aumentar o tempo de remessa relativo aos desembolsos. Bastaria que ela expedisse pagamentos pelo correio de localidades onde sabidamente há maior alongamento na entrega ao fornecedor;

b) manipulação do float: é comum as empresas emitirem cheques sem cobertura, por saberem que haverá um lapso de tempo até que os fundos sejam sacados de suas contas correntes. Outra forma de manipular o float é depositar parcelas da folha de pagamentos na conta corrente da empresa durante sucessivos dias, após a data de emissão dos cheques. E, um terceiro e último exemplo consiste em emitir ordens de

pagamento sujeitas a autorização, especialmente quando grandes somas estiverem envolvidas: o valor não é pago mediante simples apresentação, necessitando que o devedor aprove a ordem para que o banco libere o pagamento (GITMAN, 1997).

Algumas considerações são aprovadas por Braga (1995), com relação ao retardamento dos pagamentos aos fornecedores: nunca pagar os fornecedores antes do vencimento das duplicatas, já que a empresa nada ganha ao agir desta forma; a empresa jamais deve atrasar os pagamentos àqueles fornecedores que detêm uma posição oligopolista no mercado, pois os mesmos têm vastas condições de cortar seu crédito e suspender as entregas programadas; e é importante destacar que a administração dos atrasos constitui uma prática difundida que permite “esticar” as disponibilidades.

2.1.1.5 administração de valores a receber

Segundo Assaf Neto (2005), para diversas empresas os investimentos em valores a receber concebem uma parte significativa de seus ativos circulantes, desempenhando, em consequência, importantes influências em suas rentabilidades.

As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. As vendas a prazo, de acordo com Hoji (2003), produzem riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas, por outro lado, alavancam as vendas, acarretando o aumento do lucro. As vendas a prazo para Hoji (2003, p. 129) “são condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques e, assim, ganhar a escala e maximizar a rentabilidade”.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 107) afirmam que “crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros”. De acordo com a afirmação, uma empresa que concede crédito permuta produtos por um pacto de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume a obrigação de realizar o pagamento no futuro.

Uma perspectiva sobre crédito é ilustrada por Silva (1998, apud Raymundo, 2002, p. 34):

O crédito pode ainda fazer com que as empresas aumentem seu nível de atividade; estimular o consumo influenciando na demanda; cumprir uma função social ajudando as pessoas a obterem moradia, bens e até alimentos; facilitar a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes. A tudo isso, por outro lado deve-se acrescentar que o crédito pode tornar empresas

ou pessoas físicas altamente endividadas, assim como pode ser forte componente de um processo inflacionário.

Um importante destaque deve ser conferido aos valores à receber: eles são um “ativo de elevada liquidez porque podem ser descontados nos bancos comerciais ou servirem de garantia no levantamento de novos empréstimos” (BRAGA, 1995, p. 114). Estes investimentos em valores a receber, conforme Assaf Neto (2005), dependem do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito para a empresa, que engloba a análise dos padrões de crédito, o prazo de concessão de crédito, os descontos financeiros por pagamentos antecipados, e políticas de cobrança.

2.1.1.5.1 Avaliação do risco de crédito

O principal insumo a ser estudado na definição de uma política global de crédito, para Assaf Neto (2005), é, talvez, a análise do risco das vendas a prazo. Para isso, a empresa deve definir quais os parâmetros de risco está disposta a assumir.

Conferir crédito aos clientes, de acordo com Braga (1995), significa admitir custos e riscos que não existem nas vendas à vista, tais como:

- a) gastos com a análise do potencial de crédito dos clientes;
- b) despesas com a cobrança das duplicatas;
- c) risco de perdas com os créditos incobráveis;
- d) custo dos recursos aplicados nas contas a receber; e
- e) perda de poder aquisitivo do valor dos créditos devido ao processo inflacionário.

“A análise de crédito não se resume a uma análise inicial” (HOJI, 2003, p.129). A condição do cliente, conforme comenta Hoji (2003), deve ser acompanhada e atualizada constantemente em relação aos aspectos de pontualidade, capacidade de pagamento e situação financeira.

Diversos critérios e métodos são considerados na análise do risco que a empresa está disposta a assumir, de acordo com Assaf Neto (2005): caráter, capacidade, capital, garantias (collateral) e condições.

O *caráter*, item mais importante na análise de crédito segundo a visão de Hoji (2003), refere-se a aspectos morais e éticos, dependendo da integridade ética da pessoa em saldar seus

compromissos financeiros, ou seja, “identifica a disposição do cliente em pagar corretamente seu crédito” (ASSAF NETO, 2005, p. 509).

Um aspecto sobre a difícil análise do caráter considerado por Silva (1988, apud RAYMUNDO, 2002) é que há casos em que até mesmo sem a intenção, o devedor se vê na obrigação de pagar sua dívida em função de interesses próprios de permanecer auferindo crédito. Neste caso o devedor pagará a dívida nem tanto em consideração a seu *caráter*, mas sim por uma necessidade de conservar seu crédito e dar prosseguimento a seus negócios.

Apenas a determinação de pagar (caráter) não apresenta legitimidade se o cliente não tiver *capacidade* de liquidar seus compromissos (HOJI, 2003). A capacidade, para Assaf Neto (2005, p. 509), “procura medir o potencial de geração de recursos do cliente visando à liquidação conforme pactuada”.

Para bem se avaliar a *capacidade* do tomador de crédito o emprestador deve conseguir as respostas a uma série de perguntas, segundo Schrickel (1998, apud RAYMUNDO, 2002), que se referem a dados pessoais do mesmo, tais como idade, grau de educação e formação acadêmica, experiência profissional, posicionamento gerencial sobre os negócios, se é inovador, conservador, arrojado ou econômico; além de informações mercadológicas sobre o negócio como ser do tipo familiar e se tem liderança no mercado.

A variável *capital* está mais voltada para a mediação das aquisições da firma cliente, dando enfoque principal a seu patrimônio líquido (ASSAF NETO, 2005). Também leva-se em conta o nível de investimentos em máquinas, equipamentos e tecnologia, conforme afirma Hoji (2003).

Ruth (1991, apud RAYMUNDO, 2002) diz serem necessárias duas considerações a respeito da análise dos fundos disponíveis para operar uma empresa:

o montante de capital patrimonial que os proprietários investiram na empresa e o grau de eficiência com que o total do capital é nela empregado. Geralmente, é um mal sinal quando a participação de capital dos proprietários é consideravelmente menor do que a participação de capital de credores. Existem exceções - a própria indústria bancária é uma delas.

Collateral, palavra em inglês que significa garantia, é usado para reforçar a fragilidade de uma ou mais variáveis citadas anteriormente (HOJI, 2003). “As garantias julgam os ativos que o cliente pode oferecer como forma de lastrear (garantir) seu crédito” (ASSAF NETO, 2005, p. 509).

As melhores garantias são definidas por Santos (2000, apud RAYMUNDO, 2002) como sendo as de maior liquidez, especialmente as chamadas autoliquidáveis, ou seja, aquelas

cuja conversão em caixa e respectiva liquidação do contrato de crédito independem de sentença judicial.

O fator *condições*, comentado por Assaf Neto (2005), engloba as influências do comportamento da conjuntura econômica sobre a capacidade de pagamento do cliente. As condições gerais dos negócios das partes envolvidas devem levar em consideração, também, de acordo com Hoji (2003), a existência de reciprocidades, analisadas as limitações de cada parte, quando a empresa compra da empresa para a qual vende.

Não se pode despender muito tempo no levantamento e análise de todas as informações mencionadas anteriormente, sob pena de o cliente desistir da compra ou de o custo das investigações tornar-se muito elevado em face do valor do crédito (BRAGA, 1995).

Seguem algumas das principais fontes externas de informações de crédito, citadas por Gitman (1997):

- a) trocas diretas de informações de crédito: forma de obter informações de crédito por intermédio de associações locais, regionais ou nacionais de crédito; também é viável contatar outros fornecedores do solicitante de crédito e indagar sobre suas condutas de pagamento;
- b) consulta bancária: é possível que o banco da empresa que analisa a concessão do crédito consiga informações sobre a empresa ou pessoa física solicitante, consultando o banco desta; porém, é importante destacar que os bancos não podem disseminar informações específicas a respeito de seus correntistas, sem a concordância dos mesmos.

2.1.1.5.2 *Análise dos padrões de crédito*

Os padrões de crédito são os requisitos mínimos para que seja concedido crédito a um cliente (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Assim sendo, os padrões de crédito da empresa, citados por Brigham e Houston (1999, p. 588), “são aplicados para determinar quais clientes estão qualificados para receber as condições de crédito regulares e quanto de crédito deve ser concedido a cada um deles”.

“Uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais investimento em contas a receber e mais problemas de

recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança” (HOJI, 2003). Seguindo a mesma linha, Assaf Neto e Silva (2002) mencionam que uma empresa que deseje estimular vendas a prazo determinará padrões fáceis de serem alcançados; no contrário, os padrões serão mais restritos, reduzindo as vendas a prazo, assim como a possibilidade de devedores duvidosos.

A formulação das exigências mínimas envolve a aglomeração dos clientes em variadas categorias de risco, as quais objetivam mensurar o custo das perdas associadas às vendas efetuadas a um ou vários clientes de características parecidas (ASSAF NETO, 2005). Desta forma, para cada classe ou categoria de clientes tem-se um custo (probabilidade) de perdas pelo não-recebimento das vendas realizadas a prazo.

Um dos fatores básicos na decisão final de crédito é o julgamento subjetivo que o analista financeiro faz da credibilidade de uma empresa. A experiência permite-lhe perceber os aspectos não-quantitativos da qualidade das operações de uma empresa. O analista somará seus conhecimentos acerca do caráter da administração da empresa cliente às referências dadas por outros fornecedores, aos padrões históricos de pagamento da empresa, e a quaisquer resultados quantitativos desenvolvidos, a fim de determinar sua capacidade de crédito (GITMAN, 1997, p. 699).

A metodologia básica, mencionada por Gitman (1995), seguida pelo departamento de crédito de uma empresa para ponderar a capacidade de crédito de um solicitante são os mesmos, quer se trate de um cliente que deseje efetuar uma operação específica ou de um cliente regular que solicita uma linha de crédito. Para o autor, é imprescindível que os procedimentos de seleção de crédito sejam viáveis em termos econômicos, levando-se em conta os benefícios e custos associados à obtenção e análise das informações.

2.1.1.5.3 Prazo de concessão de crédito

“O prazo de concessão de crédito refere-se ao período de tempo que a empresa concede a seus clientes para pagamento das compras realizadas” (ASSAF NETO, 2005, p. 511).

O prazo de concessão de crédito, conforme a descrição de Assaf Neto (2005), varia segundo a influência de diferentes variáveis, tais como: política seguida pela concorrência, características e risco advindos com o mercado consumidor, natureza do produto vendido, comportamento da conjuntura econômica, atendimento de determinadas metas gerenciais

internas da empresa (giro dos ativos, políticas de estoque e compras etc.), prazo de pagamento a fornecedores etc.

“Às vezes, a concedente do crédito consegue embutir tão alta taxa de juros em suas vendas a prazo (aumentando o preço de venda), que passa a interessar-se por forçar essa modalidade de negociação” (ASSAF NETO, 2005, p. 511).

A influência da maneira como estão consolidadas as empresas num determinado setor pode ser determinante no prazo de crédito. Desta forma, diriam Assaf Neto e Silva (2002), empresas que detêm grande poder de barganha na cadeia produtiva têm possibilidades de exigir um prazo mais amplo dos fornecedores e um prazo mais retraído dos clientes.

Zdanowicz (2000) analisa ser uma política errônea fixar um prazo médio de recebimento acima do prazo médio de pagamento, a não ser em condições muito especiais, em que a empresa tenha alguma vantagem ou as condições de mercado assim as impõem.

“A probabilidade de pagamento (qualidade do cliente) é outro fator relevante. Quanto melhor for o cliente, maior poderá ser o prazo de pagamento, sem que isto afete demasiadamente o risco da empresa” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 111).

2.1.1.5.4 Descontos financeiros por pagamentos antecipados

“Da mesma forma que o prazo de concessão de crédito, o desconto constitui um instrumento de política de crédito da empresa, podendo afetar todos os seus elementos” (ASSAF NETO, 2005, p. 512). Frequentemente, os descontos financeiros são fornecidos esperando-se, especialmente, o acréscimo das vendas (espera-se que a introdução de descontos venha a atrair novos clientes ou incentivar maiores volumes de vendas) e, também, a redução de necessidades de caixa com uma diminuição do prazo médio de cobrança.

Assaf Neto e Silva (2002) relatam a adoção de desconto pelas seguintes razões:

- a) desejo de adiantar o fluxo de caixa, reduzindo, por consequência, uma necessidade de financiamento, ou aumentando o volume de recursos que podem ser alocados para outro investimento;
- b) desejo de reduzir o risco de insolvência dos clientes, promovendo incentivos para pagamentos mais rápidos; e
- c) desejo de reduzir a sazonalidade das vendas.

Apesar de a decisão de conceder desconto fazer parte da política geral de giro de uma empresa, uma forma inicial de determinar se o desconto concedido será benéfico ou não é por meio da comparação entre os fluxos de caixa. “Se o fluxo de caixa a valor presente – situação com desconto – for superior ao fluxo de caixa, também em termos de valor presente, da situação original, a proposta deverá ser aceita” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 110).

2.1.1.5.5 Políticas de cobrança

“As políticas de cobrança são definidas pelos vários critérios possíveis de serem adotados por uma empresa, visando ao recebimento, na data de seus vencimentos, dos diversos valores a receber” (ASSAF NETO, 2005, p. 512). Abrangem, de acordo com Assaf Neto e Silva (2002), toda estratégia da empresa para o recebimento de crédito.

É de grande relevância a colocação de Gitman (1997) ao mencionar que o nível de inadimplência ou de devedores incobráveis depende não só da política de cobrança, mas, também, da política em que se baseou a concessão do crédito. O autor afirma que, caso se julgue que o índice de devedores incobráveis surgidos em decorrência da política de crédito da empresa é relativamente constante, pode-se esperar que um aumento das despesas com as cobranças reduza a perda com incobráveis.

Complementando a citação anterior, Hoji (2003), afirma que a política de cobrança deve ser implementada adjacente à política de crédito. O autor afirma, também, que não deve ser facilitada excessivamente a concessão de crédito para, em seguida, ter de aplicar severidade na cobrança, ou vice-versa; se já for aguardada a dificuldade de cobrança no ato da concessão do crédito a determinados clientes, a avaliação do crédito deverá ser mais rígida.

Vários tipos diferentes de cobranças costumam ser empregados, caso uma conta não seja liquidada no seu devido vencimento. Gitman (1997) destaca alguns dos principais meios:

- a) cartas: alguns dias após o vencimento é enviada uma carta cortês ao cliente, reforçando a obrigação do cliente; podem ser remetidas outras cartas ao cliente diante da insistência no não pagamento da duplicata. Este é, geralmente, o primeiro passo do processo de cobrança;
- b) telefonemas: caso as cartas não surtam efeito, liga-se para o cliente e insiste-se para que realize o pagamento imediatamente; diante de desculpas plausíveis, pode-se

estender o prazo de pagamento, mas, no contrário, o advogado da empresa pode entrar em contato com o devedor;

c) visitas pessoais: enviar um vendedor ou um cobrador ao cliente pode ser um processo muito eficiente de cobrança, já que o pagamento poderá ser realizado naquele momento;

d) uso de agências de cobrança: as duplicatas incobráveis podem ser transferidas à uma agência de cobrança ou a um escritório de advocacia para que os créditos sejam recebidos; em contrapartida, as taxas cobradas por este serviço são bastante elevadas;

e) protesto judicial: é o passo mais radical no processo de cobrança, sendo uma opção ao uso de uma agência especializada em cobranças.

É evidente, para Zdanowicz (2000), que a empresa não deve gastar mais com o seu sacrifício de cobrança do que tem a receber, mas, mais importante do que isso, as despesas de cobrança devem ter como parâmetro básico de comparação o que a empresa pode perder, sob a forma de acréscimo de dívidas não liquidadas por seus clientes, ao promover qualquer redução no seu esforço de cobrança.

2.1.1.6 financiamento dos ativos circulantes

Saber como utilizar os passivos circulantes para financiar os ativos circulantes, de acordo com Gitman (1997), é uma das decisões mais importantes que necessita ser adotada com relação aos itens circulantes da empresa. Isso porque a maioria dos empreendimentos experimenta flutuações sazonais e/ou cíclicas, exigindo que acumulem ativos circulantes quando a economia está forte e que vendam estoques e reduzam contas a receber quando a economia enfraquece (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

O fato mencionado anteriormente levou ao desenvolvimento da idéia de ativos circulantes permanentes, que são os ativos circulantes que permanecem no ponto mais baixo do ciclo, e de ativos circulantes temporários, que são acrescidos à medida que as vendas aumentam na fase de expansão (BRIGHAM; HOUSTON, 1999). Os ativos circulantes permanentes (parcela fixa dos ativos circulantes), para Braga (1995), devem ser financiados com recursos próprios e de longo prazo da empresa, e a parcela sazonal do ativo circulante

(ativos circulantes temporários) deve ser estudada para encontrar as melhores formas de financiamento.

Existem duas estratégias básicas, mencionadas por autores como Gitman (1997) e Brigham e Houston (1999), para se determinar o mix adequado de financiamento a curto e a longo prazo, quais sejam, a conservadora e a agressiva.

“A estratégia agressiva de financiamento é aquela em que a empresa financia suas necessidades sazonais e, possivelmente, uma parcela das necessidades permanentes com fundos de curto prazo, sendo o valor restante financiado com fundos de longo prazo” (GITMAN, 1997, p. 624). O autor comenta que tal estratégia funciona com um mínimo de CCL (*Capital Circulante Líquido*), pois apenas a parcela permanente dos ativos circulantes é financiada com fundos a longo prazo.

A estratégia agressiva é considerada muito arriscada por Braga (1995, p. 93) “porque a empresa teria de contar com uma resposta positiva instantânea dos seus fornecedores e emprestadores de recursos de curto prazo”. E, se a empresa aproveitar demasiadamente essa capacidade de obter recursos a curto prazo (que são limitadas a um dado montante) poderá enfrentar dificuldades para suprir as necessidades imprevistas de recursos (GITMAN, 1997).

“A estratégia mais conservadora de financiamento seria financiar todas as necessidades financeiras projetadas com recursos a longo prazo e usar recursos a curto prazo, no caso de uma emergência ou de desembolsos inesperados” (GITMAN, 1997, p. 626). O autor afirma que o capital circulante líquido resultante da estratégia conservadora deve significar um nível muito baixo de risco para a empresa, sendo reduzido, ainda mais, pelo fato de que essa estratégia não exige que a empresa use de sua capacidade limitada de empréstimo a curto prazo; porém, Braga (1995, p. 93) chama a atenção afirmando que na alternativa conservadora “a empresa não estaria utilizando o seu potencial de crédito, com a agravante de prejudicar a rentabilidade das operações em face dos elevados custos dos recursos permanentes”.

Ao contrário da estratégia agressiva, a estratégia conservadora requer que a empresa pague juros sobre recursos desnecessários. O custo mais baixo da estratégia agressiva, portanto, torna-a mais lucrativa do que a estratégia conservadora, sendo contudo mais arriscada. Uma situação intermediária entre essas duas estratégias deve resultar numa opção aceitável de financiamento para quase todas as empresas (GITMAN, 1997, p. 627).

A seguir são relacionadas as fontes de financiamento de curto prazo que permitirão pôr em prática as estratégias de financiamento mencionadas anteriormente. Para a abordagem das fontes de financiamento a curto prazo autores, como Ross, Westerfield e Jordan (1998), Brigham e Houston (1999) e Gitman (1997), dividem o assunto em duas grandes partes, tais

quais fontes de financiamento a curto prazo não-garantidos e fontes de financiamento a curto prazo com garantia.

2.1.1.6.1 Fontes de financiamento a curto prazo não-garantidos

“A maneira mais comum de financiar um déficit temporário de caixa é conseguir um empréstimo bancário a curto prazo, sem garantia” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 1998). Financiamentos a curto prazo não-garantidos são assim caracterizados, segundo Gitman (1997), por não precisarem ser vinculados à determinados ativos como colaterais.

Gitman (1997) ainda atribui uma subdivisão à classificação dessas fontes, que seria *fontes espontâneas de financiamento a curto prazo não-garantido*. Tais financiamentos espontâneos, para o autor, resultam das operações normais da empresa e as duas fontes principais destes são as duplicatas a pagar e as contas referentes às despesas incorridas e ainda não pagas.

2.1.1.6.1.1 duplicatas a pagar

As duplicatas a pagar são para as empresas a principal fonte de financiamento a curto prazo não-garantido e procedem da compra de mercadorias a prazo, sem que o comprador precise sucumbir-se a muitas formalidades para comprovar sua obrigação para com o vendedor (GITMAN, 1997). Conforme Brigham e Houston (1999, p. 611) “é uma dívida proveniente de vendas a crédito, registradas como uma conta a receber pelo vendedor e como uma conta a pagar pelo comprador”.

As condições de crédito oferecidas à empresa por seus fornecedores, explana Gitman (1997), possibilitam-lhe prorrogar os pagamentos das compras, mas, como o fornecedor provavelmente já adicionou ao preço da mercadoria vendida o custo pela espera do recebimento, cabe ao comprador analisar cuidadosamente tais condições para optar pela melhor estratégia de negociação.

Com base no parágrafo anterior, as empresas deparam-se freqüentemente com a possibilidade de aceitar ou não um desconto financeiro. Com isso, caso resolvam aceitar o desconto, devem efetuar o pagamento até o último dia do período de desconto; caso contrário, se não aproveitarem o desconto financeiro, podem efetuar o pagamento da duplicata até o último dia do período de crédito (GITMAN, 1997).

2.1.1.6.1.2 contas a pagar

Contas a pagar são resultantes de serviços recebidos que ainda deverão ser pagos pela empresa; seus itens mais comuns são salários e impostos (Gitman, 1997). Para Brigham e Houston (1999, p. 610) contas a pagar são “passivos de curto prazo que se repetem continuamente”.

As empresas geralmente pagam seus funcionários em base semanal, quinzenal ou mensal, de modo que o balanço patrimonial típico mostrará algumas provisões para salários. O imposto de renda estimado da própria empresa, os impostos de previdência e de renda descontados na folha de pagamento dos funcionários e os impostos sobre vendas cobrados em geral, também são pagos semanal, mensal ou trimestralmente, exigindo uma provisão para os impostos no balanço patrimonial (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

Tendo finalizado a explanação sobre fontes *espontâneas* de financiamento a curto prazo não-garantido, parte-se para a abordagem das fontes de financiamento a curto prazo não-garantido, que são obtidos de duas principais fontes: bancos e commercial papers (GITMAN, 1997).

2.1.1.6.1.3 empréstimos bancários

“Os bancos são a principal fonte de empréstimos a curto prazo não-garantidos” (GITMAN, 1997). À medida que as necessidades de financiamento da empresa aumentam, ela

solicita fundos adicionais de seu banco; caso a solicitação seja negada, ela pode abrir mão de oportunidades de crescimento atraentes (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

Os bancos emprestam fundos a curto prazo não-garantidos de três formas, como menciona Gitman (1997): através de notas promissórias, de linhas de crédito e de acordos de crédito rotativo.

a) notas promissórias: esse tipo de empréstimo é geralmente um negócio de “uma única vez”, feito quando o tomador carece de fundos adicionais por um curto período e confia que essa necessidade descontinuará; o instrumento resultante deste tipo de empréstimo é uma nota promissória, assinada pelo tomador (GITMAN, 1997). “Após a assinatura da nota, o banco credita a conta do tomador com o valor do empréstimo, de modo que, no balanço patrimonial do tomador, tanto caixa como notas promissórias a pagar aumentam” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p. 616);

b) linhas de crédito: conforme Brigham e Houston (1999), é um acordo entre o banco e o tomador de empréstimo, indicando o crédito máximo que o banco concederá ao tomador. “Não são empréstimos garantidos, porém indicam que se o banco dispuser de fundos suficientes, irá emprestá-los, até certo limite” (GITMAN, 1997, p. 637);

c) acordos de crédito rotativo: é muito semelhante a uma linha de crédito regular, porém, o banco tem a obrigação legal de honrar um acordo de crédito rotativo e recebe uma comissão de compromisso (BRIGHAM; HOUSTON, 1999). Gitman (1997) lembra, ainda, que o banco que faz o acordo deve garantir o montante especificado de fundos, mesmo num período de escassez de dinheiro.

O custo dos empréstimos bancários, citado por Brigham e Houston (1999, p. 618), “varia em qualquer ponto do tempo para os diferentes tipos de tomadores de empréstimos e ao longo do tempo para todos os tomadores”. De acordo com os autores, as taxas de juros são mais elevadas para tomadores de empréstimos que demonstram maiores riscos e também no caso de empréstimos menores, devido aos custos fixos envolvidos na concessão e no serviço dos empréstimos.

A taxa de juros sobre os empréstimos bancários baseia-se geralmente na taxa de juros preferencial. Tal taxa é a menor taxa de juros cobrada sobre empréstimos comerciais aos melhores clientes dos principais bancos do país. “Os bancos normalmente determinam a taxa a ser cobrada sobre empréstimos a vários tomadores, adicionando algum tipo de prêmio de risco à taxa preferencial, a fim de ajustá-la à “situação de risco” do devedor” (GITMAN, 1997, p. 635).

As taxas de juros sobre os empréstimos bancários são calculadas, conforme Brigham e Houston (1999), de três formas:

- 1) juros simples: neste sistema o tomador recebe o valor de face do empréstimo e devolve o principal e os juros no vencimento;
- 2) desconto bancário: em um empréstimo a juros descontados, o banco deduz previamente os juros (deduz o empréstimo) e, assim sendo, o tomador recebe menos que o valor de face do empréstimo. Assaf Neto (2005, p. 562) complementa a explanação com um exemplo: “se o credor de uma nota promissória, cujo vencimento se dará em alguma data futura, necessitar do dinheiro, poderá negociá-la, isto é, receber à vista o valor de seu crédito mediante o pagamento de alguma compensação financeira”;
- 3) juros somados: os fornecedores de empréstimos normalmente cobram juros somados em empréstimos para compra de automóveis e outros tipos de empréstimos a prestações; o termo somado significa que o juro é calculado e então acrescentado à quantia recebida para determinar o valor de face.

2.1.1.6.1.4 commercial paper

O commercial paper é uma forma de financiamento consistindo de notas promissórias a curto prazo não-garantidas, emitidas por empresas com elevado conceito de crédito; as empresas freqüentemente compram esses papéis, os quais são retidos como títulos negociáveis, para prover uma reserva de liquidez que lhes renda juros (GITMAN, 1997).

Uma característica interessante do commercial paper, comentada por Gitman (1997), é que ele normalmente tem uma taxa de 1 a 3% inferior à taxa que os bancos emprestam; assim sendo, as empresas conseguem levantar fundos por meio da venda de commercial paper a um custo menor do que se tomassem emprestado de um banco comercial. Apesar disto, “a utilização do commercial paper está restrita a um número relativamente pequeno de empreendimentos muito grandes, cujos riscos de crédito são excepcionalmente bons” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p. 628).

2.1.1.6.2 Fontes de financiamento a curto prazo com garantia

Para Gitman (1997), quando uma empresa esgota suas fontes de financiamento a curto prazo não-garantidas, ela ainda tem a opção de obter empréstimos a curto prazo com garantia. O empréstimo com garantia é aquele pelo qual o credor exige alguns ativos como colaterais, que podem ser ações e títulos negociáveis, terras ou prédios, equipamento, estoques e contas a receber, porém, os mais utilizados são estoques e contas a receber (BRIGHAM; HOUSTON, 1999). Cabe aqui uma importante ressalva: de acordo com o já mencionado anteriormente, não será explanado sobre a utilização de estoques como colateral porque a empresa em análise neste estudo não apresenta estoques.

O credor contrai o direito de uso do colateral mediante a formulação de um contrato (contrato de garantia) firmado entre ele e a empresa tomadora, que contém a indicação do colateral empenhado para garantir o empréstimo, bem como as suas condições (GITMAN, 1997). Os empréstimos com garantia, conforme comentam Brigham e Houston (1999, p. 636), “envolvem uma boa quantidade de papelada e outros custos administrativos, o que os torna relativamente caros”.

2.1.1.6.2.1 uso de duplicatas a receber como colateral

As duas formas mais utilizadas pelas empresas para obter financiamento a curto prazo com duplicatas a receber são a caução de duplicatas e o factoring de duplicatas; este último, na verdade, não gera um empréstimo a curto prazo com garantia, mas envolve o uso de duplicatas a receber para obter tais fundos (GITMAN, 1997).

a) *caução de duplicatas a receber*: significa a entrega de contas a receber como garantia de um empréstimo e é caracterizada pelo fato de que o emprestador não apenas tem direitos sobre os valores a receber como também tem regresso contra o tomador de empréstimo; portanto, o risco de inadimplemento sobre as contas a receber caucionadas continua com o tomador do empréstimo (BRIGHAM; HOUSTON, 1999). “Em razão das duplicatas serem bastante líquidas, são uma forma atraente de colateral para se obter empréstimos a curto prazo” (GITMAN, 1997, p. 643).

O custo básico de uma caução de duplicatas, explica Gitman (1997), é normalmente de 2% a 5% acima da taxa preferencial de juros e, além desta taxa básica de juros, poderá ser cobrada uma taxa de serviço de até 3%. Com isso, fica evidente que a caução de duplicatas a receber constitui-se, normalmente, em uma fonte muito onerosa de financiamento a curto prazo.

b) factoring de duplicatas a receber: Brigham e Hoston (1999) explicam que factoring significa a venda das contas a receber, ou seja, envolve a compra das contas a receber pelo prestador, o que significa que, se o comprador das mercadorias não efetuar o correto pagamento da duplicata, quem arca com o prejuízo é o prestador, e não o tomador do empréstimo.

Os custos de factoring, relacionados por Gitman (1997), incluem comissões, juros sobre adiantamentos e juros devidos sobre excedentes. O factor deposita na conta de seu cliente os valores recebidos ou devidos, relativos às duplicatas negociadas, menos as comissões contratadas; elas correspondem normalmente a um percentual de desconto de 1% a 3% sobre o valor nominal das duplicatas negociadas. A taxa de juros cobrada sobre os adiantamentos é geralmente de 2% a 4% acima da taxa preferencial. Por fim, os juros devidos sobre os excedentes ou saldos positivos da conta deixada com o factor são calculados à base de 0,5% ao mês.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa são descritos formalmente os métodos e técnicas utilizados na pesquisa, bem como o detalhamento de todas as ações executadas durante o estudo. Desta forma, informações como as características do estudo, os instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados e as limitações encontradas são definidas e especificadas.

3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

Esta pesquisa, do ponto de vista de sua natureza, considera-se como **aplicada**, pois, neste caso, “o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60).

Analisando a forma de abordagem do problema e adotando-se as considerações de Silva e Menezes (2001), esta pesquisa apresenta-se como **quantitativa**, diante da possibilidade de tudo ser quantificável, traduzido em números, mas, também, é descrita como **qualitativa**, já que, de acordo com Fachin (2006, p. 81) é “caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

A pesquisa, pela ótica de seus objetivos, pondera-se como sendo **descritiva**, uma vez que observou, registrou, analisou e correlacionou fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Além disso, procurou descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorreu, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Desta forma, a pesquisa feita aos referenciais teóricos serviu para analisar as práticas administrativo-financeiras da empresa Móveis Ltda através de consultas aos arquivos e planilhas existentes na empresa, e propor melhorias para ampliar seu desenvolvimento.

Com relação aos procedimentos técnicos, citados por Gil (1991, apud SILVA; MENEZES, 2001), esta pesquisa caracteriza-se como sendo bibliográfica, documental e estudo de caso.

Classificada como **bibliográfica**, a pesquisa explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Também conhece e analisa as contribuições culturais ou científicas do passado sobre o assunto estudado, tema ou problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Os autores utilizados com maioria neste estudo foram Alexandre Assaf Neto e César Augusto Tibúrcio Silva, Eugene F. Brigham e Joel F. Houston, Lawrence J. Gitman, Masakazu Hoji e José Eduardo Zdanowicz.

Como pesquisa **documental** são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. “As bases documentais permitirão estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 62). Neste estudo foram analisadas planilhas eletrônicas formuladas no programa Excel, arquivos em papéis e todas as demais informações da empresa pertinentes para a realização da pesquisa.

Caracterizando-se a pesquisa como **estudo de caso**, considerou-se uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Para Mattar (1999, p. 78), “o estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações”. Foi analisado o caso da empresa Móveis Ltda com relação à gestão de suas finanças, mais especificamente a administração de seu capital de giro.

3.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Mattar (1999) todo pesquisador precisa conhecer o leque de métodos disponíveis para a realização de sua pesquisa, os diferentes tipos de dados que podem ser coletados, as diversas fontes de dados e as diferentes formas de coletá-los.

Quanto à sua natureza, os dados coletados para as pesquisas e estudos são classificados em primários e secundários.

“**Dados primários** são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas

da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1999, p. 134). As fontes básicas de dados primários são: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.

No presente estudo, os dados primários coletados advieram de conversas com o proprietário, a gerente comercial e o contador da empresa.

Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing (MATTAR, 1999).

Para a obtenção de dados secundários que auxiliassem a realização da pesquisa, utilizaram-se os documentos e registros da própria empresa, como planilhas eletrônicas (Excel) e arquivos; publicações e livros específicos da área financeira; e artigos publicados em meio eletrônico como a Internet.

Para a coleta dos dados primários existem dois meios básicos: a comunicação e a observação (MATTAR, 1999).

O **método da comunicação**, segundo Mattar (1999), consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio. Os instrumentos de coleta de dados utilizados para o método da comunicação, comentados por Cervo, Bervian e Silva (2007), são a entrevista, o questionário e o formulário.

A **entrevista** é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. As entrevistas são procuradas, geralmente, quando se tem necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Este método mencionado acima foi o único utilizado para a coleta dos dados a respeito da Móveis Ltda. Foram realizadas entrevistas tanto com o proprietário como com a gerente e o contador, citados a pouco.

Mattar (1999) ainda destaca o método da comunicação quanto ao grau de estruturação e disfarce.

Quanto à estruturação (padronização) do instrumento:

a) estruturado – as questões a serem perguntadas e as respostas possíveis de serem respondidas já estão completamente determinadas.

b) **não-estruturado** – apenas os assuntos a serem abordados estão listados e, tanto o entrevistador quanto o respondente estão livres para perguntar e responder com suas próprias palavras. Este foi o método de comunicação adotado para a coleta dos dados; em todos os momentos somente estavam listados os assuntos a serem abordados e, a partir destes, gerava-se uma conversa a respeito dos temas tratados.

Foram realizadas duas entrevistas com o proprietário, uma para saber sobre suas sugestões de vendas para o ano seguinte e as respectivas ações para alcançá-las e outra para conhecer o relacionamento da empresa com os bancos nos quais possui conta corrente.

Com a gerente de vendas o objetivo foi captar suas propostas de mudanças, em aspectos variados, para o ano de 2008, para, com base nas sugestões, posteriormente projetar o fluxo de dinheiro (ingressos e desembolsos). Para isso bastou uma entrevista.

Por último, as duas conversas, por telefone, com o contador da empresa objetivaram o esclarecimento dos pagamentos dos impostos pela empresa, que fogem ao controle da pesquisadora.

Quanto ao disfarce do instrumento:

a) **disfarçado** – não permite nenhuma transparência ao pesquisado sobre os propósitos da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado.

b) **não-disfarçado** – permite total transparência ao pesquisado sobre os propósitos da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado. Percebe-se, nas colocações antes expostas, que todas as entrevistas realizadas foram não-disfarçadas, pelo simples motivo da revelação à todos os participantes do processo da existência deste estudo.

O **método da observação** consiste no “registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas” (MATTAR, 1999, p. 160). O autor ainda defende que a observação também deve ser classificada enquanto estruturada ou não estruturada, obedecendo às definições acima descritas.

No caso em estudo a observação foi um dos elementos mais utilizados pela pesquisadora para a coleta dos dados, já que trabalha na área financeira da empresa há um ano e meio e conhece todos os demais processos interligados a esta área. Isso reduziu o volume de entrevistas e questionários que seriam necessários caso o contato com a empresa não fosse diário.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta e, se necessário, sua tabulação, os dados são comparados entre si, conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), e analisados. As análises servem para permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados (MATTAR, 1999).

Tal fase é tão importante quanto qualquer outra do processo, isso porque “a qualidade de uma pesquisa está diretamente relacionada ao equilíbrio da qualidade entre suas diversas etapas” (MATTAR, 1998, p. 63).

No estudo em questão, os dados secundários serviram para possibilitar o confronto das informações obtidas com os dados primários coletados. Deste confronto surgiu uma análise dos procedimentos administrativo-financeiros adotados pela empresa, que foi necessária à elaboração do planejamento para a administração do capital de giro da Móveis Ltda, alcançando o objetivo geral deste trabalho.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como princípio das limitações do estudo tem-se a delimitação do tema, que está relacionado à administração financeira, porém, no estudo, abordam-se somente as informações relacionadas à administração do capital de giro.

A realização de um estudo na área financeira exige do autor a coleta de informações o mais precisas quanto possíveis, por meio de registros armazenados ao longo da vida da organização. Contudo, a cultura do proprietário da Móveis Ltda do não arquivamento das informações necessárias ao seu controle dificultou, em muito, a concisão dos dados apresentados. A análise, que poderia ter sido realizada a partir do início das atividades da empresa, somente pôde ser concretizada no início de 2007, devido às necessidades e ao interesse da auxiliar administrativo pelos registros das informações. Ainda assim, parte das mesmas, que não estão no controle da funcionária, não são repassadas a ela pela falta de preocupação e comprometimento quanto ao controle das finanças da empresa.

Devido à grande relevância e ao detalhamento das informações divulgadas no trabalho, tanto o nome da empresa quanto do proprietário são fictícios, a fim de preservar a identidade e as características dos mesmos.

Outro motivo relevante que prejudicou o desencadeamento do estudo foi o curto tempo de vida da organização, com somente 1 ano e meio de existência, que acabou por dificultar a análise do mercado em períodos mais longos do que os permitidos. Não obstante, a propriedade de duas lojas, também de comércio de móveis, porém em locais diferenciados com públicos distintos, por parte do proprietário da Móveis Ltda, contribuiu para um melhor entendimento dos fatores.

A falta de disponibilidade de horário do proprietário também contribuiu para um atraso na captação de informações relevantes para o andamento da pesquisa, tendo a autora, de recuperar o tempo perdido para a conclusão do estudo no prazo determinado.

Tendo em vista a existência de uma outra empresa, Matriz, também de posse do proprietário da Móveis Ltda, que desempenha praticamente as mesmas atividades executadas por esta, ocorre a falta de separação das contas a pagar das duas empresas e até mesmo o envio direto das contas a pagar da organização em estudo à Matriz. Isso atrapalha o controle dos registros de desembolsos da empresa, visto que a funcionária somente toma conhecimento dos mesmos dias mais tarde, lançando no sistema datas incorretas de pagamentos.

Ainda assim, em meio a tantas dificuldades, o esforço da auxiliar administrativo por colher informações verdadeiras e pertinentes se mostrou eficaz, diante do resultado atingido com a finalização do estudo.

4 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NA MÓVEIS LTDA: DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Com as diretrizes sustentadas pela fundamentação teórica, será descrita e analisada a área financeira da empresa em estudo, bem como as demais atividades que à esta área se relacionam.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

João Gomes, empresário e proprietário de três lojas, a (Matriz) revendedora de móveis, uma revendedora de pisos e uma terceira loja, também de móveis, porém de uma linha inferior, resolve, ao final de 2005, ampliar sua rede e construir sua quarta loja, também do ramo de comércio de móveis, chamada Móveis Ltda. Os móveis revendidos pela mesma são de exclusividade da marca Todeschini.

A construção da loja surgiu da necessidade de uma estrutura física de grande porte, com amplo estacionamento, que suportasse a demanda advinda com o lançamento da coleção Todeschini 2005, agora com módulos componíveis para todos os ambientes, já que, anteriormente, fabricava móveis somente para cozinhas.

O local escolhido para a instalação da Móveis Ltda foi a Rodovia SC 401, Km 7,5 em Santo Antônio de Lisboa, na cidade de Florianópolis-SC, que, além de apresentar amplos terrenos, é uma área que está em constante desenvolvimento em relação ao comércio de móveis e decorações para a casa. Com isso, o foco no cliente é atingido com maior facilidade, já que a região funciona como atrativo para este segmento do comércio.

Desta forma efetuou-se a compra do terreno e deu-se início à construção da nova loja Móveis Ltda.

A empresa, desde o início da construção, passando por sua inauguração dia 23 de maio de 2006 até os dias de hoje, conta com a colaboração de 11 funcionários designados aos seguintes cargos: 1 gerente comercial que se responsabiliza pela gestão da loja, 1 gerente de montagem designado a coordenar todo o processo de montagem dos móveis nas residências dos clientes, 1 auxiliar administrativo que cuida da parte administrativo-financeira da empresa, 5 vendedores responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos e pelas vendas da

loja, 1 motorista que realiza as entregas dos produtos aos clientes, 1 montador responsável pela realização das assistências técnicas quando solicitadas pelos clientes e 1 funcionário responsável pela limpeza da loja. Além dos funcionários contratados, a empresa conta com os serviços de 4 montadores autônomos, os quais realizam as montagens dos móveis nas residências dos clientes.

4.1.1 Descrição dos produtos

A Móveis Ltda, por ser revendedora exclusiva da marca Todeschini, somente trabalha com os produtos fabricados pela mesma, que se localiza em Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha. Todas as informações mencionadas posteriormente sobre a descrição dos produtos foram obtidas do site da empresa Todeschini.

Sociedade anônima, de capital fechado, com fins lucrativos, a Todeschini iniciou suas atividades em abril de 1939, fabricando acordeões, e foi pioneira ao introduzir, na América Latina, em 1968, o conceito de móveis componíveis para cozinhas.

Atenta às novas tendências e ao comportamento do consumidor, a fábrica observa que o futuro está em novas soluções de aproveitamento de espaço para os ambientes, que, com o crescimento urbano, estão cada vez menores. Por conseguinte, hoje, a Todeschini tem seu trabalho focado na produção de móveis residenciais em módulos componíveis para todos os ambientes da casa. Sua atuação é voltada principalmente para o mercado interno, possuindo aproximadamente 420 lojas exclusivas, padronizadas e personalizadas, em todo o Brasil, onde é líder absoluta no segmento em que atua.

A empresa está instalada em um parque fabril de 54.000m² que abriga o que há de mais moderno em tecnologia, colocando a Todeschini entre as maiores e mais modernas fábricas de móveis da América Latina.

Em sua mais nova coleção: Natural Life, a Todeschini procura trabalhar com ambientes gostosos, que priorizam o conforto a cada toque. São revestimentos de grande efeito visual, inspirados num novo conceito: ser naturalmente belo; um conceito que une o que há de mais moderno em tecnologia à aparência do rústico e da natureza.

Alguns detalhes do lançamento são: módulos mais profundos em dormitórios, proporcionando mais espaço para as necessidades; armários de dormitórios com espessura de

18mm dando maior robustez ao móvel; mais de 40 novos modelos de puxadores para combinar mais facilmente com os diferentes estilos; cores e padronagens seguindo as últimas tendências internacionais; gavetões com freio e dobradiças com material diferenciado, garantindo maior durabilidade e resistência.

É para que os clientes tenham móveis sob medida para seus projetos que a Todeschini só utiliza matérias-primas inteligentes. Isto é, todos os materiais usados na fabricação dos móveis e ambientes se adaptam perfeitamente às necessidades dos clientes. A Todeschini tem sempre uma solução sob medida para seus clientes.

4.1.2 Descrição dos serviços

Os serviços prestados pela Móveis Ltda resumem-se na montagem dos móveis nas residências requeridas pelos clientes e na realização de assistências técnicas quando solicitadas pelos clientes que têm a posse de alguns dos produtos revendidos pela Móveis Ltda.

Após a efetivação da compra pelo cliente, o vendedor confere as medidas dos projetos e encaminha o pedido para que a auxiliar administrativo o concretize junto à fábrica (Todeschini). Realizado o pedido e efetuado seu pagamento (pela Móveis Ltda), os produtos levam em torno de 7 dias para chegarem na empresa.

A partir do dia em que os produtos chegam na loja, o gerente de montagem organiza-se para agendar a data da entrega e montagem dos móveis para o cliente. O cliente é contatado e, finalmente, seus móveis são entregues e montados. O prazo para a montagem varia de acordo com a necessidade de cortes nos produtos, com a complexidade do projeto e com a quantidade adquirida de móveis.

Todos os funcionários, principalmente os vendedores, têm plena consciência da importância de uma boa montagem e do cumprimento dos prazos estipulados ao cliente. O vendedor pode ter feito um ótimo atendimento, os demais funcionários podem ter recebido o cliente com a maior dedicação possível, mas, se a montagem não for realizada com qualidade, dificilmente o cliente retornará à loja.

Os detalhes da montagem são observados com bastante rigorosidade pelos clientes, desde a limpeza do ambiente ao perfeito estado dos móveis. Por isso, quando a montagem

deixa a desejar, o vendedor é automaticamente contatado pelo cliente e a loja, obrigatoriamente, tem de reparar os danos e defeitos causados ao cliente.

A Móveis Ltda, por escolher trabalhar com montadores autônomos, não consegue alcançar um padrão desejável de qualidade em suas montagens efetuadas. Isso é facilmente verificado pela elevada quantidade de solicitações de assistência técnica pelos clientes. Aproximadamente todos os clientes que efetuam uma compra solicitam assistência à empresa.

A alta rotatividade no setor também é outro indicador relevante. Buscando montagens bem realizadas, a Móveis Ltda não investe em treinamentos, mas procura por profissionais já qualificados que se preocupem com a satisfação do cliente final.

4.1.3 Descrição dos processos

Neste momento serão apresentadas todas as atividades desempenhadas na empresa que, de uma forma ou de outra, têm relação com o setor financeiro.

O cliente entra na loja para o primeiro atendimento, fruto de passagem pelo local ou captação externa do vendedor, e solicita ao vendedor a realização de um projeto para um ambiente específico de sua residência. O vendedor, então, após fazer todas as anotações das necessidades do cliente, combina um horário para poder tirar as medidas do local a ser realizado o projeto. Tiradas as medidas o vendedor começa a desenvolver o projeto.

As vendas realizadas pelos vendedores contam com o auxílio do sistema Promob, que permite o desenvolvimento de projetos de interiores de acordo com a cartela de produtos da Todeschini. Assim, após a apresentação do projeto ao cliente, a realização de possíveis alterações e a conseqüente aprovação do mesmo, a venda é efetuada e o pedido junto ao fornecedor é concretizado. Destaca-se aqui que o sistema usado para a efetuação dos pedidos chama-se AFV (Automação da Força de Vendas), um excelente meio de ligação entre a Todeschini e a Móveis Ltda, que consegue acompanhar com exatidão a situação dos pedidos.

Percebe-se, aqui, que a empresa primeiramente efetua as vendas para, posteriormente, encomendar os móveis com a Todeschini. Ou seja, não há a necessidade de trabalhar com estoques, já que a Todeschini assim o faz. Isso contribui em muito para que a empresa não perca dinheiro com políticas de estoques mal definidas, como ocorre com diversas outras.

Realizado o pedido dos produtos, este deve ser primeiramente liquidado (à vista) para em seguida ser expedido da fábrica. Os produtos são transportados da fábrica, que se localiza no Rio Grande do Sul como mencionado anteriormente, até a Móveis Ltda por uma empresa terceirizada. Desta forma, os produtos chegam na Móveis Ltda, em média, uma semana após a data de expedição da Todeschini.

Com a chegada dos produtos no depósito o gerente de montagem se mobiliza para o agendamento da montagem com o cliente, conforme as disponibilidades, também, dos montadores. Definida uma data, o motorista carrega o carro de entrega com os produtos do cliente e os transporta até o local da montagem. Dá-se início, então, à concretização do projeto na casa do cliente.

Se os móveis foram bem instalados, não há necessidade de retornar à casa do cliente; porém, se a qualidade ou dos móveis ou da montagem forem questionadas, a assistência técnica vai até a residência em questão e soluciona os problemas.

4.2 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS DA EMPRESA

Neste momento serão elucidadas as atividades financeiras da Móveis Ltda, todos os encadeamentos formalizados com a realização das vendas, bem como os detalhamentos da administração das disponibilidades, dos valores a receber e do financiamento dos ativos circulantes da empresa.

4.2.1 Administração das disponibilidades

O proprietário da Móveis Ltda, bem como os funcionários da Matriz, têm a cultura do arquivamento das informações em papéis, sem o devido armazenamento computadorizado; ou seja, quaisquer elementos necessários às atividades diárias da matriz têm de ser recuperados em papéis, nos devidos arquivos, gerando uma falta de comprometimento com o controle dos mesmos.

Por esta cultura impregnada, João Gomes, ao inaugurar sua nova loja (Móveis Ltda) também não sentia falta do armazenamento e controle das informações geradas pela realização das atividades diárias da Móveis Ltda. Os únicos dados armazenados eram as vendas realizadas por vendedor, com o nome dos respectivos clientes, data e valor da venda e devida comissão desembolsada sobre esta. Além disso, a falta de separação das contas a pagar das duas lojas dificulta ainda mais o planejamento e o controle do fluxo de dinheiro da Móveis Ltda.

Somente a partir de janeiro de 2007, diante da decisão por parte da auxiliar administrativo (autora do trabalho) em realizar seu trabalho de conclusão de curso na área financeira, é que se percebeu a real necessidade dos registros de tais atividades. Assim sendo, com a necessidade de controle do fluxo de dinheiro da empresa, é que a funcionária começou a registrar em planilhas do Excel, nas respectivas datas, todos os ingressos e desembolsos de dinheiro no caixa da empresa. Desta forma, foi solicitado ao proprietário todo o repasse de pagamentos das contas para o devido lançamento no sistema, já que os mesmos são efetuados através da Matriz.

Por mais que tal controle esteja sendo realizado, João não despende tempo e nem atenção necessários à análise de tais informações, fazendo pouco uso das mesmas. Isso acaba acarretando a falta de reserva de disponibilidades, as quais sustentariam o motivo precaução, para saldar algumas contas em dia, principalmente as despesas variáveis (incertas), como salário dos funcionários (que são realizados sempre na segunda semana de cada mês) e alguns fornecedores (menos importantes). De certo ponto de vista isso se torna interessante, já que, comentado por Assaf Neto e Silva (2002), um montante mais reduzido de investimento em ativos correntes, ao mesmo tempo em que sacrifica a margem de segurança da empresa alavancando seu risco de insolvência, colabora positivamente para a criação da rentabilidade do investimento ao encurtar o volume de fundos imobilizados em ativos de menor rentabilidade.

Os atrasos na liquidação de algumas contas a pagar à fornecedores - que não ultrapassam 1 semana porque são utilizados recursos da Matriz para saldar tais débitos - implicando na ampliação do período de pagamento de duplicatas, constituindo, de acordo com Braga (1995), uma prática difundida que permite “esticar” as disponibilidades, não é bem administrada pela empresa, já que não é avaliado o risco de descrédito por parte dos cobradores em relação à Móveis Ltda. Os fornecedores, com exceção da Todeschini, efetuam ligações diariamente quando da ultrapassagem da data de pagamento pela Móveis Ltda.

As despesas fixas, tais quais energia elétrica, telefone, honorários do advogado e contador, mensalidade do sistema de impressão de notas fiscais, entre outros, são liquidadas freqüentemente em dia, pelo fato de já se conhecer a data e o valor de tais débitos. Apesar disto, o proprietário desconhece os valores totais diários de disponibilidades necessárias à realização de tais pagamentos, não se planejando para isto; mas, por outro lado, a reserva de dinheiro para o motivo transação é ainda considerada, pelo fato de tais pagamentos serem efetuados corretamente.

Com relação à reserva de disponibilidades para fazer jus à especulação, onde, conforme afirmação de Assaf Neto e Silva (2002), recursos em caixa são favoráveis a uma oportunidade futura para fazer negócios, a empresa não se atenta para tal procedimento. Isto é facilmente perceptível pelo fato de a Móveis Ltda não se resguardar nem mesmo por precaução.

A empresa não utiliza nenhuma técnica que possibilite a aceleração do processo de cobrança de duplicatas. O cliente tem arbitrariedade para definir o melhor meio de pagamento (cheque, dinheiro ou depósito bancário) e a loja dificilmente ou nunca atua em prol de tal aceleração. Os cheques são depositados de acordo com a conveniência do proprietário, os pagamentos em dinheiro são realizados, na maioria das vezes, três dias após a data do fechamento da venda e os pagamentos com depósito em conta corrente são realizados por opção do cliente que, na maioria das vezes, paga com atraso.

Para melhor ilustrar a política de administração das disponibilidades da Móveis Ltda, realizou-se o fluxo de caixa semanal da empresa, desde o mês de janeiro de 2007 até o mês de setembro de 2007, com base nos registros diários dos fluxos de entrada e saída de dinheiro durante os meses citados, a fim de verificar se há um equilíbrio, tanto nos valores quanto nas datas dos recebimentos e pagamentos da empresa. Isso porque, como mencionado por Braga (1995, p. 179), a análise do ponto de equilíbrio “permite determinar o valor das receitas de vendas necessárias para cobrir os desembolsos relativos aos custos operacionais e financeiros e às amortizações das dívidas”.

Serão ilustrados mês a mês os fluxos e, para cada um, haverá uma descrição e análise específicas. O detalhamento de cada item constante nos fluxos de caixa será mencionado no bloco seguinte, atendo-se, aqui, às políticas de ingressos e desembolsos utilizadas pela empresa.

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - JANEIRO 2007				
PERÍODOS	1 A 7/01	8 A 15/01	16 A 22/01	23 A 31/01
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	29.242,68	38.086,00	85.810,76	77.407,45
Recebimentos de vendas (Dinheiro)		3.133,00		
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)	13.333,32		4.000,00	
SOMA	42.576,00	41.219,00	89.810,76	77.407,45
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	2.013,59			
Telefone		834,65		
Vigilância Eletrônica		330,00		
Contabilidade	200,00			
Advogado		70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais				78,00
Material Escritório	38,96			
Material Limpeza	58,72			
Café da manhã	33,64	35,27	44,70	45,25
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)	2.437,36			
Compra Mercadorias Todeschini	3.077,03	20.166,17	31.088,48	49.150,04
Compra Astecas Todeschini	0,00	485,92	187,44	1.240,91
Outros Fornecedores		4.227,30		
Transportadora	595,05	3.819,77	402,89	337,66
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)		3.671,94		
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (Variável)	413,76			
Salário Montadores Autônomos		12.186,82		
Super Simples		4.321,98		
Despesas Financeiras	1.723,49	7.491,01	5.053,37	12.669,26
SOMA	12.607,08	64.666,39	36.776,88	63.521,12
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	29.968,92	(23.447,39)	53.033,88	13.886,33
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	50.000,00	79.968,92	56.521,53	109.555,41
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	79.968,92	56.521,53	109.555,41	123.441,74
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA	79.968,92	56.521,53	109.555,41	123.441,74

Quadro 3: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Janeiro 2007

Fonte: Elaborado pela autora

O mês de janeiro de 2007 registrou um saldo inicial de caixa no valor de 50.000,00, proveniente do mês de dezembro de 2006. Na primeira semana do mês, a quantidade de ingressos (42.576,00) foi suficiente para suprir os desembolsos (12.607,08) e ainda ficou com uma disponibilidade de 29.968,92 que, somados ao saldo inicial, geraram uma disponibilidade acumulada de 79.968,92 ao final da primeira semana.

A segunda semana, então, começou com um saldo inicial de caixa de 79.968,92 que foi reduzido pelo fato de os ingressos (41.219,00) na semana não suprirem os desembolsos (64.666,39); o saldo final de caixa da segunda semana, com o acontecido, foi 56.521,53.

Já na terceira semana a quantidade total de ingressos (89.810,76) ultrapassou o total dos desembolsos (36.776,88), fazendo com que o saldo final de caixa passasse de 56.521,53 para 109.555,41.

A quarta e última semana do mês também obteve resultado positivo, haja vista que a diferença entre os ingressos e desembolsos ultrapassou a casa dos 13.500,00. Com isso, somando-se este saldo positivo com o saldo inicial da semana, o mês foi concluído com um saldo final de 123.441,74.

Observa-se, com isso, que o total de ingressos do mês (251.013,21) superou a quantidade de desembolsos (177.571,47), gerando um saldo positivo de 73.441,74. Quanto ao equilíbrio entre ingressos e desembolsos no decorrer das semanas, pôde-se verificar que, do total de ingressos, 16,96% ocorreram na primeira semana, enquanto 7,09% do total dos desembolsos aconteceram na mesma semana. Na segunda semana, ingressaram, do total, 16,42%, enquanto que foram desembolsados 36,42% do total de desembolsos do mês, gerando um saldo negativo na semana. 35,78% dos ingressos aconteceram na terceira semana e, na mesma, somente 20,71% dos desembolsos aconteceram. Por fim, a quarta semana também obteve um bom resultado, porém a porcentagem de ingressos na semana (30,48%) foi inferior à porcentagem de desembolsos (35,78%), que geraria um saldo negativo, caso os valores de ingressos e desembolsos no mês fossem os mesmos.

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - FEVEREIRO 2007				
PERÍODOS	1 A 7/02	8 A 15/02	16 A 22/02	23 A 28/02
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	88.776,20	30.462,15	30.842,70	79.197,00
Recebimentos de vendas (Dinheiro)		1.650,00	1.000,00	
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)		2.250,00	2.000,00	
SOMA	88.776,20	34.362,15	33.842,70	79.197,00
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	1.896,37			
Telefone		779,95		
Vigilância Eletrônica		330,00		
Contabilidade	200,00			
Advogado		70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais				78,00
Material Escritório	45,60			
Material Limpeza		36,40		
Café da manhã	36,24	29,47	32,15	45,19
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)	384,86			
Compra Mercadorias Todeschini	43.283,58	32.464,69	9.959,15	7.793,12
Compra Astecas Todeschini	398,42	3.139,81	373,77	202,97
Outros Fornecedores		1.327,46		
Transportadora	118,92	170,15	1.115,18	1.719,19
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)		23.561,60		
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (Variável)	2.004,93			
Salário Montadores Autônomos		1.924,30		
Super Simples		33.970,34		
Despesas Financeiras	3.807,16	7.404,17	3.129,49	12.731,89
SOMA	54.191,56	112.233,90	14.609,74	22.570,36
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	34.584,64	(77.871,75)	19.232,96	56.626,64
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	123.441,74	158.026,38	80.154,63	99.387,59
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	158.026,38	80.154,63	99.387,59	156.014,23
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA	158.026,38	80.154,63	99.387,59	156.014,23

Quadro 4: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Fevereiro 2007

Fonte: Elaborado pela autora

Como o saldo final do mês de janeiro foi 123.441,74, este é o saldo inicial do mês de fevereiro. A primeira semana do mês trouxe bons resultados para a empresa, já que os ingressos superaram os desembolsos em 34.584,64 e deixaram o saldo final de caixa com o valor de 158.026,38.

A segunda semana, então, começou com um saldo inicial de caixa de 158.026,38 que, igual ao ocorrido na mesma semana do mês anterior, foi reduzido pelo fato de os ingressos

(34.362,15) na semana não ultrapassarem os desembolsos (112.233,90); o saldo final de caixa da segunda semana, com o acontecido, foi 80.154,63.

Já na terceira semana a quantidade total de ingressos (33.842,70) ultrapassou o total dos desembolsos (14.609,74), fazendo com que o saldo final de caixa passasse de 80.154,63 para 99.387,59.

A última semana do mês apresentou um ótimo resultado, já que resultou num superávit de 56.626,64. Com isso, somando-se este saldo positivo com o saldo inicial da semana, o mês foi concluído com um excelente saldo final de 156.014,23.

Nota-se, no mês de fevereiro, que o total de ingressos (236.178,05), como no mês anterior, superou a quantidade de desembolsos (203.605,56), gerando um saldo positivo de 32.572,49. No que diz respeito ao equilíbrio entre ingressos e desembolsos durante as semanas, pôde-se verificar que, do total de ingressos, 37,59% ocorreram na primeira semana, enquanto 26,61% do total dos desembolsos aconteceram na mesma semana. Na segunda semana, ingressaram, do total, 14,55%, enquanto que foram desembolsados 55,13% do total de desembolsos do mês, ocasionando um grande débito na semana. 14,33% dos ingressos aconteceram na terceira semana e, na mesma, somente 7,18% dos desembolsos aconteceram. Por último, a quarta semana também obteve resultado positivo, com a porcentagem de ingressos (33,53%) superior à de desembolsos (11,08%), contribuindo para o saldo positivo ao final do mês.

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - MARÇO 2007				
PERÍODOS	1 A 7/03	8 A 15/03	16 A 22/03	23 A 31/03
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	2.600,00	4.508,00	10.584,00	92.801,91
Recebimentos de vendas (Dinheiro)	1.343,00		357,85	169,55
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)	2.500,00		2.900,00	
SOMA	6.443,00	4.508,00	13.841,85	92.971,46
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	1.737,58			
Telefone		732,55		
Vigilância Eletrônica		330,00		
Contabilidade	200,00			
Advogado		70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais				78,00
Material Escritório	77,95			
Material Limpeza		29,65		
Café da manhã	28,37	23,92	26,75	33,63
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)	3.024,96			
Compra Mercadorias Todeschini	74.395,54	3.566,86	9.234,52	
Compra Astecas Todeschini	292,61	219,59	772,80	1.151,81
Outros Fornecedores		5.475,50		
Transportadora	2.717,99	2.393,58	1.795,29	550,74
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)		20.619,03		
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (variável)	1.769,52			
Salário Montadores Autônomos		15.124,82		
Super Simples		29.635,05		
Despesas Financeiras	791,00	6.495,78	2.420,44	13.208,06
SOMA	87.051,00	91.741,89	14.249,80	15.022,24
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	(80.608,00)	(87.233,89)	(407,95)	77.949,22
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	156.014,23	75.406,23	672,34	264,39
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	75.406,23	(11.827,66)	264,39	78.213,61
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR		12.500,00		
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA	75.406,23	672,34	264,39	78.213,61

Quadro 5: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Março 2007

Fonte: Elaborado pela autora

O mês de março de 2007 principiou com um saldo inicial de caixa no valor de 156.014,23, proveniente do mês de fevereiro de 2007. A primeira semana do mês, em quantidade de ingressos (6.443,00), não foi suficiente para liquidar os desembolsos (87.051,00) que, por sinal, foram muito superiores, causando uma redução no saldo final de caixa de 156.014,23 para 75.406,23.

A segunda semana, então, começou com um saldo inicial de caixa de 75.406,23 que foi reduzido ainda mais pelo fato de os ingressos (4.508,00) na semana também não suprirem os desembolsos (91.741,89); nem mesmo a disponibilidade acumulada foi suficiente para saldar as contas, sendo necessário realizar um empréstimo no valor de 12.500,00 para não ficar com débito no mercado. Como a Matriz está a mais tempo no mercado (aproximadamente 20 anos), empresta dinheiro à Móveis Ltda sempre que esta necessita, sem, por isso, cobrar juros. O saldo final de caixa da segunda semana, com o acontecido, foi de 672,34 (captados a mais da Matriz).

Na terceira semana a quantidade total de ingressos (13.841,85) ainda não foi suficiente para cobrir os desembolsos (14.249,80), porém, a diferença, muito pequena (407,95), foi liquidada com o saldo final da semana anterior (672,34). Por isso, o saldo final de caixa da terceira semana ficou em 264,39.

Para “desafogar” o mês, a quarta semana alcançou resultado superior ao das três semanas anteriores, com os ingressos superando os desembolsos e ficando com um saldo positivo de 77.949,22. Com isso, somando-se este saldo positivo com o saldo inicial da semana, o mês foi concluído com um saldo final de 78.213,61, porém, devendo à Matriz um total de 12.500,00.

O total de ingressos do mês de março (117.764,31) não superou a quantidade de desembolsos (208.064,93), gerando um déficit de 90.300,62, necessitando da captação de empréstimo, mesmo que houvesse equilíbrio entre as entradas e saídas de dinheiro do caixa. Assim, por falar em equilíbrio, verificou-se que, do total de ingressos, 5,47% ocorreram na primeira semana, enquanto 41,84% do total dos desembolsos aconteceram na mesma semana – valores bastante discrepantes. Na segunda semana, ingressaram, do total, 3,83%, enquanto que foram desembolsados 44,09% do total de desembolsos do mês, gerando um saldo negativo na semana. 11,76% dos ingressos aconteceram na terceira semana e, na mesma, somente 6,85% dos desembolsos aconteceram. Por fim, na quarta semana, com a obtenção de melhores resultados do que nas outras, a porcentagem de ingressos (78,94%) foi muito superior à porcentagem de desembolsos (7,22%), recuperando as faltas de caixa anteriores e finalizando o mês positivamente.

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - ABRIL 2007				
PERÍODOS	1 A 7/04	8 A 15/04	16 A 22/04	23 A 30/04
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	35.833,40	143,00		31.449,47
Recebimentos de vendas (Dinheiro)			3.000,00	
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)				2.960,00
SOMA	35.833,40	143,00	3.000,00	34.409,47
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	1.327,56	0,00	0,00	0,00
Telefone	0,00	628,54	0,00	0,00
Vigilância Eletrônica	0,00	330,00	0,00	0,00
Contabilidade	200,00	0,00	0,00	0,00
Advogado	0,00	70,00	0,00	0,00
Sistema Impressão Notas Fiscais	0,00	0,00	0,00	78,00
Material Escritório	22,27			
Material Limpeza	49,70			
Café da manhã	23,65	35,85	28,48	38,73
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)	2.638,91			
Compra Mercadorias Todeschini	23.813,34	0,00	1.496,06	952,00
Compra Astecas Todeschini	1.985,34	1.991,20	1.179,59	617,33
Outros Fornecedores		3.887,80		
Transportadora	430,95	4.114,07	197,24	510,66
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)	0,00	5.891,10	0,00	0,00
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (Variável)	591,29			
Salário Montadores Autônomos		13.194,59		
Super Simples	0,00	8.355,19	0,00	0,00
Despesas Financeiras	1.954,16	6.343,00	2.050,00	11.060,73
SOMA	35.052,65	51.866,90	4.951,37	13.257,45
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	780,75	(51.723,90)	(1.951,37)	21.152,02
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	78.213,61	66.494,36	14.770,46	12.819,09
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	78.994,36	14.770,46	12.819,09	33.971,11
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	12.500,00			
10. SALDO FINAL DE CAIXA	66.494,36	14.770,46	12.819,09	33.971,11

Quadro 6: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Abril 2007

Fonte: Elaborado pela autora

O saldo inicial de caixa do mês de abril, o mesmo para o saldo final de caixa do mês de março, foi 78.213,61. Na primeira semana do mês, os valores dos ingressos (35.833,40) e desembolsos (35.052,65) foram quase os mesmos, mas ainda houve uma sobra de caixa no valor de 780,75 que, adicionados ao saldo inicial, totalizaram 78.994,36 de disponibilidade acumulada. Neste momento, devolveu-se o empréstimo captado da Matriz no valor de 12.500,00, diminuindo, assim, o saldo final de caixa da semana (66.494,36).

Os desembolsos (51.866,90), na segunda semana, foram superiores aos ingressos (143,00) e fizeram com que a empresa tivesse de utilizar parte (51.723,90) do saldo inicial de caixa (66.494,36) para saldar as dívidas, reduzindo o saldo final de caixa para 14.770,46.

Na terceira semana a quantidade total de ingressos (3.000,00) ainda não foi suficiente para cobrir os desembolsos (4.951,37), porém, a diferença, muito pequena (1.951,37), foi liquidada com o saldo final da semana anterior (14.770,46). Por isso, o saldo final de caixa da terceira semana ficou em 12.819,09.

A quarta semana, assim como no mês passado, alcançou resultado mais satisfatório que as semanas anteriores, com os ingressos (34.409,47) muito superiores aos desembolsos (13.257,45), produzindo um saldo final de caixa no mês de abril no valor de 33.971,11.

O total de ingressos do mês de abril (73.385,87), não foi capaz de cobrir os desembolsos (105.128,37) acontecidos no mês, colaborando para uma diminuição no saldo final de caixa, que era de 78.213,61 ao final de março, e ao final de abril passou para 33.971,11. Assim, com relação ao equilíbrio de ingressos e desembolsos entre as semanas do mês, observou-se que, do total de ingressos, 48,83% ocorreram na primeira semana, enquanto 33,35% do total dos desembolsos aconteceram na mesma semana. Na segunda semana, ingressaram, do total, somente 0,20%, enquanto que foram desembolsados 49,33% do total de desembolsos do mês, e só não foi necessário captar empréstimo devido ao valor acumulado no saldo inicial de caixa do mês. 4,09% dos ingressos aconteceram na terceira semana e, na mesma, somente 4,70% dos desembolsos aconteceram, colaborando para ser suficiente seu pagamento. Por fim, na quarta semana, a porcentagem de ingressos (46,88%) foi mais elevada que a porcentagem de desembolsos (12,62%), contribuindo para um saldo positivo ao final do mês de abril.

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - MAIO 2007				
PERÍODOS	1 A 7/05	8 A 15/05	16 A 22/05	23 A 31/05
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)		65.828,17	9.173,60	40.469,90
Recebimentos de vendas (Dinheiro)		541,00	1.389,90	
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)	6.500,00			
SOMA	6.500,00	66.369,17	10.563,50	40.469,90
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	1.251,55			
Telefone		708,10		
Vigilância Eletrônica		330,00		
Contabilidade	200,00			
Advogado		70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais				78,00
Material Escritório	38,30			
Material Limpeza		35,98		
Café da manhã	32,03	28,79	29,95	36,07
Treinamento Saiba Mais Todeschini		1.200,00		
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (variável)	744,00			
Compra Mercadorias Todeschini	17.776,90	4.539,77	30.362,58	2.661,59
Compra Astecas Todeschini	472,32	3.140,52	159,26	348,99
Outros Fornecedores		2.226,90		
Transportadora		1.316,87		82,73
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)		3.854,11		
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (Variável)	428,33			
Salário Montadores Autônomos		3.720,03		
Super Simples		4.217,14		
Despesas Financeiras	700,00	8.641,98	2.371,07	11.376,44
SOMA	23.658,91	41.055,75	32.922,86	14.583,82
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	(17.158,91)	25.313,42	(22.359,36)	25.886,08
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	33.971,11	16.812,20	42.125,62	19.766,26
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	16.812,20	42.125,62	19.766,26	45.652,34
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA	16.812,20	42.125,62	19.766,26	45.652,34

Quadro 7: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Maio 2007

Fonte: Elaborado pela autora

A deficiência nos ingressos da primeira semana do mês de maio (6.500,00) contribuiu para o mau desempenho da semana porque não foram suficientes para suprir os desembolsos totais da semana (23.658,91). Esse déficit (17.158,91) reduziu o valor do saldo inicial de caixa de 33.971,11 para 16.812,20 ao final desta primeira semana de maio.

Já na segunda semana os ingressos (66.369,17) ultrapassaram os desembolsos (41.055,75) e, com a diferença (25.313,42) aumentaram o saldo final de caixa para 42.125,62.

Porém, a terceira semana, como a primeira, não conseguiu liquidar as contas, porque os ingressos foram de 10.563,50 e os desembolsos, maiores, de 32.922,86. Essa falta de dinheiro precisou da utilização do saldo de caixa (42.125,62) que foi reduzido para 19.766,26.

A quarta e última semana do mês, diferente da primeira e terceira semanas, colaborou para o acréscimo do saldo inicial de caixa, contando que seus ingressos (40.469,90) superaram seus desembolsos (14.583,82). Com isso, somando-se o saldo positivo (25.886,08) com o saldo inicial de caixa da semana (19.766,26), o mês foi concluído com um saldo final de 45.652,34.

Os ingressos do mês de maio (123.902,57) superaram, então, seus desembolsos (112.221,34), acrescendo o valor do saldo final do mês de maio em 11.691,23, em comparação ao saldo final de caixa do mês de abril. Quanto ao equilíbrio entre ingressos e desembolsos no decorrer das semanas, averiguou-se que, do total de ingressos, 5,24% ocorreram na primeira semana, enquanto 21,08% do total dos desembolsos aconteceram na mesma semana, fazendo com que o saldo inicial de caixa tivesse de ser utilizado. Na segunda semana, ingressaram, do total, 53,57%, enquanto que foram desembolsados 36,58% do total de desembolsos do mês, gerando um saldo positivo na semana. Somente 8,52% dos ingressos incidiram na terceira semana e, na mesma, 29,34% dos desembolsos aconteceram, ocasionando a utilização do saldo inicial de caixa para poder sanar os débitos. Por último, a quarta semana, como a segunda, obteve um bom resultado, com a porcentagem de ingressos em 32,67% do total e a de desembolsos em 13,00% do total.

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - JUNHO 2007					
	PERÍODOS	1 A 7/06	8 A 15/06	16 A 22/06	23 A 30/06
ITENS		REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS					
Recebimentos de vendas (Cheque)		2.287,19	52.187,91	3.213,84	4.579,90
Recebimentos de vendas (Dinheiro)					
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)		4.241,58	1.946,40		
SOMA		6.528,77	54.134,31	3.213,84	4.579,90
2. DESEMBOLSOS					
Energia Elétrica		1.229,07			
Telefone			812,59		
Vigilância Eletrônica			330,00		
Contabilidade		200,00			
Advogado			70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais					78,00
Material Escritório		29,60			
Material Limpeza			58,70		
Café da manhã		18,86	30,74	32,36	48,56
Treinamento Saiba Mais Todeschini			1.200,00		
Combustível Automóveis (Fixo)		1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)		375,52			
Compra Mercadorias Todeschini		18.782,66	24.768,06	2.529,78	2.347,43
Compra Astecas Todeschini			845,40		235,99
Outros Fornecedores			1.275,00		
Transportadora		52,64	983,06	251,04	1.679,05
Salário Funcionários (Fixo)			5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)			9.901,28		
Benefícios			1.581,92		
FGTS (Fixo)		315,48			
FGTS (Variável)		912,10			
Salário Montadores Autônomos			1.877,62		
Super Simples			14.390,58		
Despesas Financeiras		780,05	8.164,57	2.162,48	10.120,29
SOMA		24.395,98	71.733,16	4.975,66	14.509,32
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)		(17.867,21)	(17.598,85)	(1.761,82)	(9.929,42)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA		45.652,34	27.785,13	10.186,28	8.424,46
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)		27.785,13	10.186,28	8.424,46	(1.504,96)
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR					2.000,00
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS					
10. SALDO FINAL DE CAIXA		27.785,13	10.186,28	8.424,46	495,04

Quadro 8: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Junho 2007

Fonte: Elaborado pela autora

Já na primeira semana do mês de junho os ingressos (6.528,77) não foram capazes de suportar os desembolsos (24.395,98); porém, o valor do déficit (17.867,21) pôde ser reparado com o saldo inicial de caixa (45.652,34), que foi reduzido, com isso, para 27.785,13, assim permanecendo como saldo final de caixa desta primeira semana.

Seguidamente, a segunda semana também foi desastrosa para a empresa, pois os ingressos, que totalizaram 54.134,31, ainda não foram suficientes para pagar os desembolsos (71.733,16). Igualmente à primeira semana, o saldo inicial de caixa (27.785,13) estava apto a liquidar o que faltava dos desembolsos (17.598,85), mas foi reduzido ainda mais para 10.186,28.

Na terceira semana, por mais que os desembolsos tivessem seu total reduzido (4.975,66), os ingressos, com valor ainda inferior (3.213,84), não suportaram a liquidação dos débitos, restando 1.761,82 à serem pagos com o saldo inicial de caixa, que passou a ser 8.424,46.

A quarta semana, que esperava-se ser diferente das demais, continuou com déficit, pois seus ingressos ficaram em 4.579,90 enquanto seus desembolsos totalizaram 14.509,32. A diferença é que, agora, o saldo inicial de caixa (8.424,46) não foi suficiente para saldar as dívidas (9.929,42), precisando a empresa realizar um empréstimo com a Matriz no valor de 2.000,00. Ainda assim o saldo final do mês de junho ficou em 495,04, o restante que sobrou do empréstimo.

É facilmente perceptível que o total dos ingressos (68.456,82) do mês de junho não superou o total dos desembolsos (115.614,12) e, mesmo com a utilização de todo o saldo de caixa, o valor final não foi suficiente para colocar em dia os pagamentos, tendo de recorrer a um empréstimo. O desequilíbrio financeiro permaneceu por todas as quatro semanas, onde, na primeira, os ingressos representaram 9,53% do total e os desembolsos 21,11%; na segunda semana os ingressos somaram 79,07% do total e os desembolsos 62,05%, porém como o total dos desembolsos era maior, nem mesmo essa porcentagem de ingressos foi suficiente para superá-los; na terceira semana a porcentagem de ingressos foi reduzida para 4,70% e a de desembolsos para 4,30%, mas, como na explicação anterior, a porcentagem maior de ingressos não foi capaz de pagar os desembolsos; por fim, na quarta semana os ingressos continuaram reduzidos (6,70% do total) e os desembolsos estavam com uma quantidade um pouco maior (12,54%), não sendo liquidados nem mesmo com a ajuda do saldo inicial da semana.

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - JULHO 2007				
PERÍODOS	1 A 7/07	8 A 15/07	16 A 22/07	23 A 31/07
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	495,00	30.886,00	3.260,00	47.054,90
Recebimentos de vendas (Dinheiro)		5.850,00		760,00
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)				580,50
SOMA	495,00	36.736,00	3.260,00	48.395,40
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	955,92			
Telefone		624,64		
Vigilância Eletrônica		330,00		
Contabilidade	200,00			
Advogado		70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais				78,00
Material Escritório	76,90			
Material Limpeza		27,45		
Café da manhã	36,29	12,56	31,30	40,44
Treinamento Saiba Mais Todeschini		1.200,00		
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)	1.281,44			
Compra Mercadorias Todeschini	3.586,80	15.973,52	1.835,79	7.762,96
Compra Astecas Todeschini	141,00	564,40		1.681,87
Outros Fornecedores		1.898,30		
Transportadora	147,18	1.038,68	1.369,67	139,89
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)		5.451,84		
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (Variável)	556,15			
Salário Montadores Autônomos		6.407,21		
Super Simples		7.167,87		
Despesas Financeiras	717,32	7.419,01	2.164,10	11.606,92
SOMA	9.714,48	55.211,04	5.400,86	21.310,08
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	(9.219,48)	(18.475,04)	(2.140,86)	27.085,32
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	495,04	275,56	3.800,52	1.659,66
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	(8.724,44)	(18.199,48)	1.659,66	28.744,98
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	9.000,00	22.000,00		
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				22.000,00
10. SALDO FINAL DE CAIXA	275,56	3.800,52	1.659,66	6.744,98

Quadro 9: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Julho 2007

Fonte: Elaborado pela autora

Já na primeira semana do mês de julho os ingressos (495,00) não foram capazes de suportar os desembolsos (9.714,48) e, como o saldo inicial de caixa do mês de julho estava reduzido (495,04) pelo ocorrido no mês de junho, tiveram de pegar emprestado com a Matriz o valor de 9.000,00. O que restou do empréstimo (275,56) permaneceu como saldo final de caixa da semana.

Na semana seguinte os ingressos (36.736,00) também não conseguiram liquidar os desembolsos (55.211,04) e o que restou, como não pôde ser pago com o saldo inicial (275,56), teve de ser liquidado com um empréstimo cedido novamente pela Matriz, no valor de 22.000,00. Com este empréstimo, o saldo final de caixa da segunda semana ficou 3.800,52.

Como no mês anterior, a terceira semana outra vez não foi capaz de gerar resultado positivo, sendo os ingressos (3.260,00) incapazes de saldar os desembolsos (5.400,86). Porém, o que restou (3.800,52) do financiamento captado na segunda semana foi suficiente para pagar o que faltou (2.140,86) dos desembolsos, e o saldo final de caixa foi reduzido para 1.659,66.

Diferente do mês anterior, a quarta semana do mês de julho quase conseguiu recuperar a falta de dinheiro do restante do mês, com um total de ingressos no valor de 48.395,40 e de desembolsos no valor de 21.310,08. Esta sobra de caixa (27.085,32), somada ao saldo inicial de caixa da semana (1.659,66), conseguiu liquidar 22.000,00 de empréstimo captado e ainda restou um saldo final de caixa para o mês de julho de 6.744,98.

Com tudo isto, o total de ingressos (88.886,40) do mês de julho não superou o total de desembolsos (91.636,46), gerando uma falta de caixa no valor de 2.750,06 no período. A porcentagem de ingressos na primeira semana foi de 0,56%, bastante inferior à de desembolsos (10,60%), exigindo a captação de dinheiro externo; na segunda semana, os ingressos continuaram com uma porcentagem inferior (41,33%) à dos desembolsos (60,25%), exigindo a captação de empréstimo de maior valor que na primeira semana; a terceira semana também não foi equilibrada, visto que a porcentagem de ingressos (3,66%) ainda não conseguiu superar a porcentagem de desembolsos (5,90%), porém sem a necessidade de captação externa de dinheiro; enfim, a quarta semana conseguiu trazer resultado positivo, com 54,45% de ingressos e 23,25% de desembolsos, o que permitiu até a amortização de um empréstimo.

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - AGOSTO 2007				
PERÍODOS	1 A 7/08	8 A 15/08	16 A 22/08	23 A 31/08
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	5.650,00	4.840,00	17.741,95	14.020,00
Recebimentos de vendas (Dinheiro)		1.200,00	1.946,40	
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)			5.025,50	
SOMA	5.650,00	6.040,00	24.713,85	14.020,00
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	978,36			
Telefone		569,95		
Vigilância Eletrônica		330,00		
Contabilidade	200,00			
Advogado		70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais				78,00
Material Escritório	44,78			
Material Limpeza	33,40			
Café da manhã	26,32	17,97	39,63	41,56
Treinamento Saiba Mais Todeschini		1.200,00		
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)	638,28			
Compra Mercadorias Todeschini	10.645,97	11.267,11	3.926,48	7.945,16
Compra Astecas Todeschini		884,58	1.100,00	114,60
Outros Fornecedores		2.853,20		
Transportadora	129,81	198,35	883,33	101,51
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)		6.351,72		
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (Variável)	628,14			
Salário Montadores Autônomos		3.191,40		
Super Simples		9.989,80		
Despesas Financeiras	897,75	6.507,40	2.670,96	10.450,70
SOMA	16.238,29	50.457,04	8.620,40	18.731,53
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	(10.588,29)	(44.417,04)	16.093,45	(4.711,53)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	6.744,98	156,69	739,65	16.833,10
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	(3.843,31)	(44.260,35)	16.833,10	12.121,57
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	4.000,00	45.000,00		
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				4.000,00
10. SALDO FINAL DE CAIXA	156,69	739,65	16.833,10	8.121,57

Quadro 10: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Agosto 2007

Fonte: Elaborado pela autora

O saldo inicial de caixa do mês de agosto (6.744,98) foi liquidado porque os ingressos (5.650,00) da primeira semana do mês não foram capazes de saldar os desembolsos (16.238,29) e a diferença (10.588,29) ainda exigiu a captação de empréstimo com a Matriz no valor de 4.000,00.

Na segunda semana os ingressos (6.040,00) ainda não conseguiram ultrapassar os desembolsos (50.457,04) e nem o saldo inicial de caixa (156,69) amenizou a situação. Com um déficit de 44.260,35 a empresa se viu obrigada a captar um novo empréstimo no valor de 45.000,00 para conseguir liquidar suas contas. Por isso, o saldo final de caixa da semana ficou em 739,65, valor que restou do empréstimo.

A terceira semana finalmente trouxe resultados positivos, já que os ingressos (24.713,85) superaram os desembolsos (8.620,40). Com este crédito (16.093,45) somado ao saldo inicial da semana (739,65) o saldo final da mesma ficou 16.833,10.

Retornando a um mau período, a quarta semana não conseguiu manter os mesmos resultados da terceira, pois seus desembolsos (18.731,53) foram superiores aos ingressos (14.020,00). Porém, o saldo inicial de caixa da semana (16.833,10) foi suficiente para liquidar a diferença (4.711,53) e ainda amortizar 4.000,00 do empréstimo realizado com a Matriz. Ainda assim, o saldo final de caixa do mês de agosto foi de 8.121,57.

O total de ingressos (50.423,85) do mês de agosto, como visto, não foi maior do que o total de seus desembolsos (94.047,26). Do total dos ingressos, apenas 11,20% ocorreram na primeira semana, enquanto que 17,27% dos desembolsos incorreram na mesma, exigindo a captação de empréstimos exteriores à empresa. Na segunda semana, a porcentagem de desembolsos em relação ao total mensal foi ainda maior (53,65%), dificultando a cobertura destes pela porcentagem de ingressos (11,98%), determinando a realização de um empréstimo de valor ainda mais alto do que na primeira semana. A terceira semana foi bem sucedida, com 49,01% dos ingressos acontecendo nela, enquanto que somente 9,17% dos desembolsos foram incorridos no mesmo período; isso fez com que o saldo final de caixa ampliasse seu valor, passando de 739,65 para 16.833,10. Com um saldo inicial de caixa mais elevado e a porcentagem de ingressos (27,81%) na semana superior à de desembolsos (19,91%), a quarta semana permitiu a amortização de 4.000,00 emprestados da matriz e a finalização do mês com saldo positivo.

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - SETEMBRO 2007				
PERÍODOS	1 A 7/09	8 A 15/09	16 A 22/09	23 A 30/09
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	32.017,00	36.523,99	30.332,00	4.732,25
Recebimentos de vendas (Dinheiro)		1.300,00		
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)		5.025,50	4.852,25	
SOMA	32.017,00	42.849,49	35.184,25	4.732,25
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	1.049,58			
Telefone		519,86		
Vigilância Eletrônica		330,00		
Contabilidade	200,00			
Advogado		70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais				78,00
Material Escritório	57,80			
Material Limpeza		42,98		
Café da manhã	31,52	19,25	36,71	39,27
Treinamento Saiba Mais Todeschini		1.200,00		
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)	889,56			
Compra Mercadorias Todeschini	17.741,12	7.795,53	16.861,81	18.627,25
Compra Astecas Todeschini	227,32	139,40	629,99	
Outros Fornecedores		2.627,43		
Transportadora	429,29	588,72	623,07	217,13
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)		5.725,13		
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (Variável)	578,01			
Salário Montadores Autônomos		4.447,82		
Super Simples		8.760,31		
Despesas Financeiras	1.820,59	7.616,33	3.111,62	10.125,62
SOMA	25.040,27	46.908,32	21.263,20	29.087,27
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	6.976,73	(4.058,83)	13.921,05	(24.355,02)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	8.121,57	15.098,30	11.039,47	24.960,52
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	15.098,30	11.039,47	24.960,52	605,50
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA	15.098,30	11.039,47	24.960,52	605,50

Quadro 11: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Setembro 2007

Fonte: Elaborado pela autora

O saldo inicial do mês de setembro logo foi ampliado porque o total de ingressos (32.017,00) na primeira semana superou o total de desembolsos (25.040,27) na mesma, gerando um saldo de 6.976,73, que somados ao saldo inicial de caixa (8.121,57), produziram um saldo final de caixa no valor de 15.098,30.

Excepcionalmente a segunda semana não teve um bom desempenho como a primeira, pois os desembolsos (46.908,32) excederam os ingressos (42.849,49), provocando uma falta de caixa no valor de 4.058,83, superados pelo saldo inicial da semana (15.098,30). Reduzido o saldo inicial da semana, a mesma terminou com um saldo final de caixa no valor de 11.039,47.

A terceira semana foi positiva para a empresa, já que os ingressos (35.184,25), desta vez, suplantaram os desembolsos (21.263,20). O excesso de caixa (13.921,05) somado ao saldo inicial da semana deixou o saldo final da semana com o valor de 24.960,52.

Na quarta semana a empresa voltou a ter prejuízo, com os desembolsos (29.087,27) ultrapassando os ingressos (4.732,25). Porém, o saldo inicial de caixa (24.960,52) conseguiu cobrir a diferença (24.355,02) e o saldo final de caixa do mês de setembro ficou em 605,50.

Com os acontecimentos, o total de ingressos (114.782,99) do mês de setembro não superou o total de desembolsos (122.299,06), provocando uma falta de caixa no valor de 7.516,07 no período. A porcentagem de ingressos na primeira semana foi de 27,90%, superior à de desembolsos (20,47%), contribuindo para o aumento do saldo final de caixa da semana; na segunda semana, os ingressos (37,33%) obtiveram uma porcentagem bem próxima dos desembolsos (38,35%), porém insuficientes para cobri-los; a terceira semana, com a porcentagem de ingressos (30,65%) bastante desequilibrada com a de desembolsos (17,39%) foi positiva, visto que houve uma sobra de caixa no valor de 13.921,05; enfim, a quarta semana não conseguiu trazer resultado positivo, com 4,12% de ingressos e 23,79% (quantidade bastante elevada em comparação aos ingressos), o que reduziu o saldo final de caixa do mês de setembro de 2007.

As propostas sugeridas para esta descrição e análise dos fluxos de caixa estão comentadas mais adiante. Assim, após a demonstração do funcionamento da administração das disponibilidades da Móveis Ltda, torna-se necessário, também, explanar sobre a administração dos valores a receber da empresa.

4.2.2 Administração dos valores a receber

Conforme já mencionado por alguns autores na fundamentação teórica, os valores a receber da Móveis Ltda são determinados pelas vendas a prazo, ou seja, pelo crédito

concedido aos clientes que contribuem, de acordo com Hoji (2003) para a alavancagem das vendas, acarretando o aumento do lucro. Isso porque os produtos revendidos pela empresa são de valores relativamente elevados, tratando-se de móveis completos para cozinhas, dormitórios, banheiros, salas de jantar e estar, etc, exigindo o parcelamento por parte dos clientes, para facilitar o fechamento da venda.

Os instrumentos de crédito divulgados pela empresa aos seus clientes são cheque, dinheiro e depósito bancário. Eles podem, então, pagar à vista, recebendo um desconto de 15% mais 5% sobre o valor gerado no Promob (onde há o cálculo da margem de lucro), ou a prazo, parcelando no cheque, conforme suas facilidades de pagamento. Para os parcelamentos, a empresa também concede o desconto de 15% mais 5% sobre o valor do Promob, porém, acrescenta ao resultado final uma taxa de juros correspondente à quantidade de parcelas solicitada.

Os investimentos em valores a receber, conforme Assaf Neto (2005), dependem do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito para a empresa, que engloba a análise dos padrões de crédito, o prazo de concessão de crédito, os descontos financeiros por pagamentos antecipados e políticas de cobrança. Assim sendo, a empresa será ponderada de acordo com os critérios expostos, porém, antes disso, o autor menciona que o principal insumo a ser estudado na definição de uma política global de crédito é, talvez, a análise do risco das vendas a prazo. Para isso, a empresa deve definir quais os parâmetros de risco está disposta a assumir, através da avaliação do risco de crédito.

4.2.2.1 avaliação do risco de crédito

O risco que a empresa sofre ao conceder crédito aos seus clientes não é, em grande parte, conhecido pela mesma, visto que não existe uma análise plausível das características apresentadas pelos clientes; desta forma, ela trabalha conforme as condições oferecidas no mercado, para não permitir que seus clientes comprem na concorrência. Além disso, também não há um controle rigoroso do relacionamento dos clientes com a empresa que permitam a avaliação de uma segunda compra pelos mesmos.

A possibilidade de gastar com a análise do potencial de crédito dos clientes, com possíveis cobranças de duplicatas e o risco de perda com créditos incobráveis são

considerados pela Móveis Ltda, mas, até o momento, nenhuma ação teve de ser tomada, já que o índice de inadimplência é nulo. Já aconteceu de ter de reapresentar os cheques e, com isso, pagar taxas ao banco, mas a empresa sempre recebeu o que era de direito.

Principalmente por ter iniciado suas atividades recentemente e receber seus direitos corretamente, a empresa não efetuou, ainda, a análise da concessão dos créditos aos clientes através dos critérios estipulados por Assaf Neto (2005): caráter, capacidade, capital, garantias e condições. Mesmo que houvesse tal necessidade, no momento não seria possível essa série de julgamentos, pela falta de armazenamento do histórico dos clientes, como já comentado anteriormente.

4.2.2.2 análise dos padrões de crédito

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), os padrões de crédito são os requisitos mínimos para que seja concedido crédito a um cliente. Com isso, a política estabelecida pela Móveis Ltda para analisar a concessão ou não de créditos aos seus clientes é a consulta à SERASA – “maior empresa da América Latina em pesquisas, informações e análises econômico-financeiras para apoiar decisões de crédito e negócios” (SERASA, 2007, p. 01).

Baseado nas informações disponíveis no site da Serasa a respeito do histórico dos clientes, a empresa conclui a respeito da concessão. Mesmo assim, somente são consultados os cheques de clientes enviados à Todeschini para o pagamento do pedido, por obrigação da mesma; os demais cheques são aceitos sem ao menos serem consultados.

Com isso, a política de crédito utilizada pela empresa pode ser considerada liberal, já que pouco ou quase nada restringe a compra por parte de seus clientes. Isso, comenta Hoji (2003), acresce o volume de vendas muito mais do que uma política severa, porém gera mais investimentos em contas a receber e mais problemas de recebimento.

Quanto aos investimentos em contas a receber e aos problemas de recebimentos mencionados acima pelo autor, ainda não podem ser considerados à Móveis Ltda, pelo fato de ainda não ter como clientes devedores incobráveis. Mas, ainda assim, o risco experimentado pela empresa é de grande tamanho, exigindo que a mesma se resguarde em alguns momentos.

4.2.2.3 prazo de concessão de crédito

“O prazo de concessão de crédito refere-se ao período de tempo que a empresa concede a seus clientes para pagamento das compras realizadas” (ASSAF NETO, 2005, p. 511).

Aos clientes da Móveis Ltda é facultada a quantidade de parcelas, ou seja, eles escolhem a melhor forma de parcelamento, dentro de um limite de 36 vezes. Como a empresa não retém os cheques para serem descontados nos seus devidos vencimentos, pelo contrário, faz o desconto antecipado dos mesmos nos bancos, obtendo seus valores à vista, torna-se necessária a estipulação deste limite. Contudo, são poucos os clientes que têm a preferência por parcelamentos acima de 20 vezes; a média de parcelamentos selecionada é 7 vezes, principalmente por algumas promoções realizadas pela Todeschini, que estabelecem a forma de pagamento.

Para os parcelamentos, a empresa concede um desconto de 15% mais 5% sobre o valor do Promob (onde há o cálculo da margem de lucro), porém, acrescenta ao resultado final uma taxa de juros correspondente à quantidade de parcelas solicitada.

O prazo de concessão de crédito da empresa está lastreado basicamente à política seguida pela concorrência. Isso porque nem mesmo o prazo de pagamento ao fornecedor (à vista) interfere no prazo concedido aos clientes.

Zdanowicz (2000) analisa ser uma política errônea fixar um prazo médio de recebimento acima do prazo médio de pagamento, a não ser em condições muito especiais, em que a empresa tenha alguma vantagem ou as condições de mercado assim as impõem. Assim, no caso da Móveis Ltda, o que impõe tal política errônea é a falta de flexibilidade por parte do fornecedor (exclusivo), que exige sempre pagamento à vista.

4.2.2.4 descontos financeiros por pagamentos antecipados

“Da mesma forma que o prazo de concessão de crédito, o desconto constitui um instrumento de política de crédito da empresa, podendo afetar todos os seus elementos” (ASSAF NETO, 2005, p. 512).

A Móveis Ltda concede descontos para pagamentos à vista, em 1+1 ou 1+2 e, assim o faz somente para seguir a política da concorrência e às exigências de clientes que preferem o desconto ao parcelamento.

A concessão dos descontos é conferida aos vendedores, dentro de um certo limite, e, caso haja necessidade de um aumento nos mesmos, a gerente de vendas é acionada.

Às vezes o proprietário estimula a venda à vista por necessidade do recebimento imediato do valor, mas é uma situação muito difícil de ocorrer, principalmente pelo motivo dos descontos dos cheques a prazo nos bancos, transformando os valores a prazo em à vista. Na maioria das vezes é o cliente quem decide sobre a melhor forma de pagamento.

4.2.2.5 políticas de cobrança

“As políticas de cobrança são definidas pelos vários critérios possíveis de serem adotados por uma empresa, visando ao recebimento, na data de seus vencimentos, dos diversos valores a receber” (ASSAF NETO, 2005, p. 512).

Pelo grande número de cheques descontados em bancos pela empresa, onde ainda assume os riscos dos mesmos, alguns apresentam problemas diversos, desde erro na escrita, rasuras até o esquecimento da assinatura, e têm de ser reapresentados. Desta forma, quando o cheque volta pela primeira vez, o proprietário se encarrega de encontrar o telefone do cliente, que na maioria das vezes não está anotado no cheque, e entra em contato com o mesmo para comunicar o acontecido.

Este procedimento, até agora, tem solucionado os problemas, não exigindo que a empresa parta para outros meios de cobrança. Isso porque nenhum cliente se mostrou indisposto a pagar pelo débito.

Comentadas a administração das disponibilidades e dos valores à receber da Móveis Ltda, parte-se para o esclarecimento do financiamento dos ativos circulantes da mesma, que oferece suporte para o seu dia-a-dia.

4.2.3 Financiamento dos ativos circulantes

Os ativos circulantes, de acordo com os teóricos, são financiados pelos passivos da empresa. Com base nisto, autores como Gitman (1997) e Brigham e Houston (1999) mencionam duas estratégias básicas para se determinar o mix adequado de financiamentos a curto e a longo prazo, que são a conservadora e a agressiva.

De acordo com a teoria, a Móveis Ltda enquadra-se na estratégia agressiva, onde financia suas necessidades sazonais e, ainda uma parcela das necessidades permanentes com fundos de curto prazo. Tal estratégia confirma a política da empresa de trabalhar com um mínimo de Capital Circulante Líquido (CCL), recorrendo aos bancos e à Matriz diante das necessidades emergentes.

A estratégia agressiva é considerada muito arriscada por Braga (1995, p. 93) “porque a empresa teria de contar com uma resposta positiva instantânea dos seus fornecedores e emprestadores de recursos de curto prazo”.

A primeira empresa que a Móveis Ltda recorre quando da falta de recursos é à Matriz e, quando o empréstimo acontece, nenhum documento (contrato) é assinado entre ambas; além disso, os juros referentes aos empréstimos não são cobrados. Isso é feito para que não haja a necessidade do pagamento de juros quando dos empréstimos realizados em bancos.

Caso a Matriz não tenha os recursos ao empréstimo à Móveis Ltda, a última utiliza as fontes de financiamento a curto prazo não-garantidos, como as duplicatas a pagar, as contas a pagar e os bancos.

4.2.3.1 duplicatas a pagar e contas a pagar

As duplicatas a pagar são uma das principais fontes de financiamento a curto prazo não-garantido da Móveis Ltda. Com elas a empresa consegue utilizar produtos como energia elétrica, telefone, combustível e acessórios para as montagens e serviços de segurança, contabilidade e direito para pagar somente numa data pré-estabelecida pelo fornecedor. Geralmente são somados os valores utilizados durante o mês e, no início ou ao final do mês seguinte, a Móveis Ltda é cobrada para realizar a liquidação do débito.

Nenhum dos fornecedores destes produtos e serviços oferece descontos à empresa pelo pagamento antecipado, ficando, a Móveis Ltda, obrigada a aceitar o crédito.

As contas a pagar da Móveis Ltda são formadas, principalmente, pelos salários dos funcionários a pagar e pelos impostos a pagar, que são resultantes de serviços recebidos que ainda deverão ser pagos pela empresa.

4.2.3.2 empréstimos bancários

A principal fonte de financiamento a curto prazo não-garantido da Móveis Ltda são os bancos; como mencionado anteriormente, a empresa recorre à eles quando a Matriz não pode solucionar o problema da necessidade de caixa.

Os bancos emprestam fundos a curto prazo não-garantidos de três formas, como menciona Gitman (1997): através de notas promissórias, de linhas de crédito e de acordos de crédito rotativo. Porém, a Móveis Ltda somente utiliza as linhas de crédito, que conforme Brigham e Houston (1999), é um acordo entre o banco e o tomador de empréstimo, indicando o crédito máximo que o banco concederá ao tomador. “Não são empréstimos garantidos, porém indicam que se o banco dispuser de fundos suficientes, irá emprestá-los, até certo limite” (GITMAN, 1997, p. 637).

Conforme definição de Brigham e Houston (1999), a Móveis Ltda faz uso das linhas de crédito de dois bancos em especial: Banco do Brasil (BB) e Caixa Econômica Federal (CEF). A seguir serão mencionados os principais produtos interessantes à Móveis Ltda em cada um dos dois bancos.

4.2.3.2.1 *Banco do Brasil*

O Banco do Brasil tem alguns produtos para oferecer à empresa e, dentre estes, os mais utilizados são os créditos para capital de giro, antecipação de recebíveis e

financiamentos. É necessário mencionar que as informações descritas posteriormente foram obtidas do site do Banco do Brasil.

Para capital de giro o banco disponibiliza o BB Giro Rápido e o BB Giro Empresa Flex. O primeiro oferece um crédito pré-aprovado, disponível para utilização de uma só vez ou em parcelas, de acordo com as necessidades da empresa, e ainda permite a realização de transações bancárias direto do escritório ou de casa, por meio do gerenciador financeiro. O pagamento é efetuado em 18 parcelas mensais e, com o pagamento de algumas parcelas, elas retornam como crédito à ser empregado novamente pela empresa. O segundo é uma linha de crédito para apoiar a gestão do fluxo de caixa da empresa, atendendo, em uma única operação, necessidades financeiras de capital de giro e financiamento para aquisição de bens e serviços. Este também possibilita a reutilização dos valores já amortizados e o pagamento pode ser realizado em até 24 parcelas.

A antecipação de recebíveis do BB está relacionada ao recebimento adiantado, pela empresa, de cheques pré-datados, duplicatas ou cartões de crédito. Assim, ele disponibiliza o desconto de cheques e de títulos, permitindo à empresa oferecer mais prazo aos clientes sem ter de esperar para receber, pois são convertidos em dinheiro na hora. Para o desconto de cheques, o banco somente os aceita com o prazo máximo de 180 dias; já os títulos são aceitos com prazos de até 360 dias.

Com relação à linha de financiamentos, são disponibilizados o BNDES Automático, o FINAME Leasing, o Leasing e o Proger Urbano Empresarial.

O BNDES Automático é um financiamento de longo prazo para a realização de projetos de investimentos da empresa: implantação, ampliação, recuperação ou modernização de ativos. Os prazos de carência e de amortização são definidos de acordo com as características e com o cronograma físico-financeiro da operação e a capacidade de pagamento da beneficiária.

O FINAME Leasing é uma linha de arrendamento mercantil que utiliza recursos da Agência Especial de Financiamento Industrial – FINAME. Ele permite à empresa a ampliação ou modernização de sua frota de veículos ou equipamentos sem comprometer seu capital de giro e, ao final do contrato, pode optar por ficar com o bem ou devolvê-lo ao Banco do Brasil.

Com o Leasing, a empresa pode adquirir veículos, máquinas, equipamentos e outros bens móveis de origem nacional ou estrangeira, novos ou usados. É uma modalidade de financiamento que permite à empresa determinar a forma de pagamento das contraprestações e do Valor Residual que melhor corresponda ao seu fluxo de caixa e ainda pode escolher

pagar o financiamento de 24 a 36 meses. Também, ao final do prazo contratual, pode optar pela compra ou devolução do bem ou, ainda, pela renovação contratual.

O Proger Urbano Empresarial é um crédito que permite implantar ou expandir os negócios, com reformas das instalações e aquisição de máquinas, equipamentos ou veículos automotores.

4.2.3.2.2 Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal também trabalha com variadas linhas de crédito, que incluem desde empréstimos para capital de giro, antecipação de receitas a financiamentos. Também estas informações foram obtidas pelo por meio do site do banco.

Os produtos disponíveis para capital de giro são o Giro Caixa, a Conta Garantida Caixa, o Giro Caixa Fácil e o Proger Giro-Renda, que serão abaixo comentados.

O Giro caixa é uma linha de crédito de até 100.000,00, para empresas que necessitam de capital de giro, permitindo-as o pagamento em até 24 vezes.

A Conta Garantida Caixa é um empréstimo rotativo destinado às micro e pequenas empresas para suprir eventuais necessidades de fluxo de caixa. Os juros incidem somente sobre os valores utilizados nos dias úteis, sendo debitados mensalmente da conta garantida.

O Giro Caixa Fácil é um empréstimo disponibilizado na forma de limite de crédito pré-aprovado na corrente da empresa, que o movimenta por meio do Internet Banking CAIXA ou terminais de auto-atendimento nas agências. O crédito é de até 40.000,00 e a empresa escolhe a data de vencimento e o melhor prazo para pagar.

O Proger Giro-Renda é uma linha de crédito para capital de giro exclusiva para suprir as necessidades de insumos e bens essenciais às atividades das empresas. Instituída pelo Ministério do Trabalho é voltada ao financiamento de capital de giro associado, visando a geração e manutenção de emprego e renda, com a utilização de recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador. O empréstimo tem o limite de 70.000,00 com recursos do FAT e a Caixa entra com mais recursos para que obrigatoriamente 30% do total emprestado seja recurso Caixa. Adquirindo esta linha de crédito a empresa tem até 18 meses para pagar, sem carência.

Por meio da Antecipação de Receitas, a Caixa oferece crédito imediato para os recebimentos a prazo de micro e pequenas empresas, permitindo-as aumentar o fluxo de caixa e receber à vista o que negociaram a prazo. Os produtos oferecidos nesta linha são o Desconto de Cheque, a Antecipação de Recebíveis e o Desconto de Duplicatas.

Com o Desconto de Cheque as micro ou pequenas empresas podem antecipar o fluxo de caixa por meio do desconto de cheques pré-datados. Não há valor mínimo e o máximo varia de acordo com o porte e o ramo de atuação da empresa; o valor do limite de crédito é definido conforme a capacidade de pagamento da empresa e o prazo de vencimento dos cheques varia de 6 dias úteis a 150 dias corridos.

A Antecipação de Recebíveis é uma linha de crédito com prestações mensais, que beneficia a empresa com a antecipação do fluxo de caixa, precisando esta deixar como garantia o que tem a receber. Desta forma, a cobrança dos recebíveis é feita pela Caixa e o empréstimo pode ser pago em até 12 vezes.

O Desconto de Duplicatas é uma linha de crédito destinada às empresas privadas comerciais, industriais e prestadoras de serviços, que as permite descontar as duplicatas de venda mercantil ou de prestação de serviços, antecipando o fluxo de caixa.

A Caixa oferece financiamentos para empresas que querem expandir os negócios, modernizar as operações, melhorar o espaço físico ou diversificar o setor de atuação. Com as linhas de crédito disponíveis (FINAME - Financiamento de Máquinas e Equipamentos, no caso da Móveis Ltda) é possível reformar, ampliar, adquirir equipamentos e financiar projetos.

O FINAME é uma linha de crédito destinada a empresas de micro e pequeno porte, que utiliza recursos do BNDES para financiar a aquisição de máquinas e equipamentos nacionais novos e capital de giro associado à aquisição isolada de equipamentos. O limite de financiamento é de até 1.000.000,00 e o empréstimo pode ser pago em até 60 meses, incluído o período de carência de até 12 meses.

O custo dos empréstimos bancários, citado por Brigham e Houston (1999, p. 618), “varia em qualquer ponto do tempo para os diferentes tipos de tomadores de empréstimos e ao longo do tempo para todos os tomadores”. De acordo com os autores, as taxas de juros são mais elevadas para tomadores de empréstimos que demonstram maiores riscos e também no caso de empréstimos menores, devido aos custos fixos envolvidos na concessão e no serviço dos empréstimos.

Conforme este comentário, todos os produtos bancários solicitados pelas empresas estão sujeitos à aprovação, tanto de limite quanto de prazo de pagamento, de acordo com a

capacidade de pagamento da mesma. Assim, para a Móveis Ltda, cada produto descrito anteriormente possui taxa de juros e prazo de pagamento especiais, condizentes com sua realidade.

Mencionados os produtos de interesse da Móveis Ltda, oferecidos pelos bancos com os quais ela se relaciona, serão descritos agora os produtos já utilizados pela mesma.

4.2.3.2.3 Produtos bancários já utilizados pela Móveis Ltda

Com o Banco do Brasil o relacionamento da empresa é mais fortalecido do que com a Caixa Econômica Federal; porém, os produtos de ambos os bancos são utilizados, devido à limitação de crédito existente em cada um.

Para a realização da fachada da loja e colocação de placas em frente à mesma, houve a necessidade de adquirir um financiamento, o Proger Urbano Empresarial do Banco do Brasil, para pagamento em 36 vezes de 1.350,00, que continua a ser pago pela Móveis Ltda até 2009.

Com a recente inauguração da loja, precisou-se de recursos para a compra de computadores, impressoras e ar condicionados, que foram contraídos com a CEF, por meio do Proger Giro-Renda. O empréstimo foi realizado em 36 vezes de 3.600,00 e ainda está sendo amortizado pela empresa.

Para capital de giro a empresa já realizou dois empréstimos, ambos na CEF - Giro Caixa – um com as parcelas no valor de 2.600,00 e outro de 3.060,00, ambos para pagamento em 12 vezes. O término do pagamento destes empréstimos acontece ao final de 2007.

Um financiamento de maior valor foi adquirido ao final de 2006 para a compra do *show room* restante da loja. Porém, como os móveis são comprados da Todeschini, e esta possui parceria com o Banco ABN, o financiamento teve de ser realizado por meio do mesmo. As parcelas são de 5.638,00 e o pagamento está sendo realizado em 36 vezes, com o término em outubro de 2009.

No que diz respeito ao desconto de cheque, o proprietário o faz tanto no Banco do Brasil quanto na CEF, além de enviar os cheques à Todeschini, que também faz a antecipação com taxas inferiores aos bancos. É importante destacar que os três lugares mencionados não assumem o risco dos cheques, ficando à cargo da empresa a responsabilidade sobre os

mesmos. Como a política da empresa está sendo a antecipação de todas as vendas a prazo, no momento o limite de crédito nos bancos para o desconto de cheque está sendo muito utilizado.

Ainda sobre o desconto de cheque, tanto a CEF quanto o Banco do Brasil somente aceitam cheques com o prazo máximo de seis meses. Por isso, quando a empresa realiza vendas parceladas além de seis vezes, costuma enviar os últimos cheques (no valor suficiente) para pagar o pedido na Todeschini (que antecipa os cheques, porque somente aceita pagamento à vista) e os primeiros realiza o desconto ou no BB ou na CEF.

Para as vendas realizadas acima de 10 vezes, em média, os cheques são enviados ao ABN, que tem parceria com a Todeschini e taxas de juros compatíveis com as possibilidades de pagamento da empresa, além de assumir o risco dos cheques. Porém, o relacionamento da Móveis Ltda com o ABN se dá somente por intermédio da Todeschini, já que os cheques são antecipados mas o valor depositado na conta da Móveis Ltda pelo ABN, além de já estarem descontados os juros da antecipação, também é debitado o valor do pedido comprado na Todeschini. Essa operação não ocorre com frequência devido à pequena quantidade de vendas realizadas com o prazo maior que 10 vezes.

5 PROPOSTAS PARA UMA EFETIVA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

A apresentação e descrição das atividades financeiras da Móveis Ltda permitiram, conforme demonstrado a seguir, a formulação de uma proposta de administração do capital de giro para a empresa, com vista a melhorar, aperfeiçoar e até mesmo implantar novos sistemas de administração. Fundamentado, também, na revisão bibliográfica, foi sugerida a cada segmento individualizado (administração das disponibilidades, administração dos valores a receber e fontes de financiamento dos ativos circulantes) uma proposta que permite à empresa planejar e controlar adequadamente suas finanças.

5.1 ADMINISTRAÇÃO DAS DISPONIBILIDADES

A proposta para a administração das disponibilidades fundamenta-se tanto na projeção do fluxo de caixa da empresa, baseada em informações obtidas nas Demonstrações do Resultado do Exercício e nas opiniões do proprietário com relação ao volume de vendas, quanto nas análises mais a fundo dos fluxos acontecidos de janeiro a setembro de 2007, com sugestões a melhorias.

5.1.1 Melhorias propostas com base nas análises dos fluxos de caixa

Quanto aos acontecimentos nos nove primeiros meses de 2007, serão identificados os mais marcantes para que possam deixar de prejudicar o bom andamento do fluxo de dinheiro da empresa.

Um evento que claramente faz com que a empresa solicite auxílio de financiamento externo é o volume de desembolsos ocorridos na segunda semana de todos os meses. São pagamentos de telefone, vigilância eletrônica, advogado, treinamento, fornecedores de peças para montagens, folhas de pagamento, benefícios, salários dos montadores autônomos e

impostos do super simples que, de uma forma ou de outra, deixaram as segundas semanas de todos os meses, exceto o mês de maio, com saldo negativo.

Para piorar a situação, a segunda semana é uma das com menor volume de ingresso de dinheiro. O melhor período para a redistribuição de alguns dos pagamentos citados acima é a última semana dos meses, já que o volume de recebimentos na mesma é, quase que sempre, superior ao das demais semanas. Assim, pode haver uma negociação entre o proprietário da Móveis Ltda e as empresas de fornecimento de energia elétrica, peças para montagens, vigilância eletrônica e treinamento para a postergação de tais desembolsos, fazendo com que incidam sempre nas últimas semanas dos meses. Este procedimento pode ser encarado como de grande facilidade e acessibilidade à empresa, não havendo empecilhos para que assim o seja.

Outra ação que com certeza traria resultados é a realização de eventos e/ou promoções relâmpago nas segundas semanas. Isso porque já foram experimentados diversos períodos de promoções ou entrega de brindes aos clientes, e sempre apresentaram retornos muito positivos à Móveis Ltda. Porém, os eventos ocorridos partiram sempre da organização da Todeschini; no momento, seria necessária a iniciativa da própria Móveis Ltda, com vista ao incentivo contínuo dos fechamentos de vendas dentro deste período.

A empresa, ao explorar o pagamento dos salários como uma forma de financiamento de ativos circulantes, o faz com atraso. Essa política de pagamento salarial, quando chegam os dias próximos ao 5º dia útil do mês (último dia, por lei, para se realizar o pagamento dos funcionários), provoca a desmotivação e a falta de concentração dos funcionários para a realização de suas atividades, ocasionando a perda de vendas pelo atraso do recebimento do salário. Isso não acontece propositalmente, ou seja, é a falta de planejamento e controle financeiros da empresa que acarreta estes atrasos e há o desejo do proprietário de reverter este quadro. Por isso, a realização da projeção do fluxo de caixa diário da empresa facilitará a visualização das despesas a serem desembolsadas nas datas corretas e auxiliará o pagamento dos funcionários na data legalmente exigida.

Com relação aos empréstimos captados da Matriz, sem a realização de um contrato que comprove tal negociação e sem a cobrança de uma taxa de juros pelo dinheiro emprestado, torna-se necessária uma intervenção neste processo. É preciso que seja realizado um contrato de mútuo, entre empresas de mesmo proprietário, para que não haja nenhum risco com relação à fiscalização. Além disso, a cobrança de uma taxa de juros sobre o empréstimo, mesmo que de valor inferior ao cobrado nos bancos, é de fundamental importância para que a empresa cedente (Matriz) não perca liquidez.

Ainda aqui é proposto o não desconto de todos os cheques pré-datados nos bancos, o que faz com que a empresa perca boa parte das receitas financeiras; ao contrário, ela deve começar a descontar os cheques somente nas datas de seus vencimentos para que, com isso, ganhe os juros cobrados pelos parcelamentos.

Após as propostas de administração das disponibilidades com relação às análises dos fluxos de caixa de janeiro a setembro de 2007, sugere-se a projeção do fluxo de caixa para os meses de outubro, novembro e dezembro do mesmo ano, que permitirão a realização da projeção para o ano de 2008.

5.1.2 Projeção do fluxo de caixa

Para que possa ser executada, então, a projeção do fluxo de caixa para o ano de 2008, torna-se necessário analisar todas as políticas de ingressos e desembolsos da empresa durante os meses de janeiro a setembro de 2007, bem como projetar os três últimos meses do mesmo ano (outubro, novembro e dezembro) que ainda estão por vir, tomando como base os três últimos meses de 2006.

Assim sendo, inicia-se a descrição e análise de cada item constante no fluxo de caixa semanal dos meses de janeiro a setembro de 2007 expostos anteriormente, para que possam ser projetados ao ano seguinte.

Os “Ingressos” são as discriminações de todas as entradas de caixa e bancos da Móveis Ltda em qualquer período; desde vendas realizadas com recebimentos dos valores em cheques, em dinheiro ou até mesmo com depósito bancário. Com relação às datas de recebimentos das vendas, acontece das seguintes maneiras:

- “Recebimentos em Cheques”: quando os clientes optam por efetuar o pagamento da compra com cheques, os mesmos são entregues aos vendedores que, no mesmo dia, os repassam à auxiliar administrativo. A compra, mesmo sendo parcelada (resultando no recebimento de cheques pré-datados), é encarada no recebimento como à vista, já que o proprietário, em média três dias após a venda, se encarrega de fazer o desconto dos cheques nos bancos, antecipando o recebimento dos valores dos cheques pré-datados, mediante o pagamento de uma taxa de juros ao banco. Desta forma, os pagamentos

realizados com cheques são lançados ao caixa da empresa aproximadamente três dias após a venda;

- “Recebimentos em Dinheiro”: os valores em dinheiro são recebidos pelos vendedores, em média, dois dias após a realização da venda (assinatura do contrato de compra e venda), já que os clientes costumam trazer a quantia somente após o fechamento; os vendedores então repassam o valor à auxiliar administrativo no mesmo dia do recebimento e esta, por fim, entrega a quantia ao proprietário um dia após o contato com o dinheiro. Assim sendo, os valores recebidos em dinheiro são enquadrados no caixa da empresa três dias após a data da venda;

- “Recebimentos em Depósito Bancário”: esta forma de pagamento é escolhida pelo cliente que geralmente efetua a compra de lugares mais distantes, o que dificulta sua ida até a localidade da Móveis Ltda. O contrato de compra e venda é encaminhado via correio ou e-mail para o cliente, que seguidamente o assina e remete por sedex à loja. O valor é depositado na conta corrente da loja, geralmente, em até três dias após a data da venda (assinatura do contrato).

A “Soma” é o total de todas as entradas de caixa e bancos da Móveis Ltda em qualquer período, ou seja, é a soma de todos os recebimentos em cheque, dinheiro e em depósito bancário. A previsão de vendas para o proprietário, em relação aos meses de outubro, novembro e dezembro de 2007 (que virão a acontecer) são, 200.000,00 para outubro, 250.000,00 para novembro e 120.000,00 para dezembro. Isso significa um aumento de 376,25% em relação ao mês de outubro de 2006, de 2,57% em relação ao mês de novembro de 2006 e de 211,80% em relação ao mês de dezembro de 2006. De acordo com João Gomes, esta previsão está baseada no grande número de clientes que a empresa possui em carteira para realizar os fechamentos das vendas ao final do ano, pela maior cobrança por vendas por parte da Móveis Ltda em relação aos vendedores e pelo grande número de clientes captados com o trabalho externo realizado pelos vendedores. Ele também afirma que estará mais presente na empresa nos momentos de fechamento das vendas, o que permite realizar com maior facilidade as exigências dos clientes.

Esta previsão ainda pode ser justificada pelo fato de a empresa, ao final de 2007, já ter clientes fidelizados, que compraram uma vez e sinalizam comprar os demais ambientes de suas residências. Abaixo são apresentadas as vendas semanais dos três últimos meses do ano de 2006 e a previsão para os três últimos meses de 2007, de acordo com a declaração do proprietário.

PROJEÇÃO DAS VENDAS PARA OUTUBRO, NOVEMBRO E DEZEMBRO DE 2007					
VENDAS	1 A 7	8 A 15	16 A 22	23 A 30/31	TOTAL
OUTUBRO/2006	19.755,50	0,00	0,00	22.240,00	41.995,50
NOVEMBRO/2006	10.607,00	65.410,50	22.606,00	145.112,98	243.736,48
DEZEMBRO/2006	15.306,00	12.828,00	4.518,00	5.834,10	38.486,10
OUTUBRO/2007	94.084,00	0,00	0,00	105.916,00	200.000,00
NOVEMBRO/2007	10.879,55	67.091,40	23.186,80	148.842,25	250.000,00
DEZEMBRO/2007	47.724,20	39.997,80	14.087,20	18.190,80	120.000,00

Quadro 12: Projeção das vendas para outubro, novembro e dezembro de 2007

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que a previsão de vendas realizada para outubro, novembro e dezembro de 2007 foi baseada até mesmo na quantidade de vendas por semana de cada mês de 2006; assim sendo, a proporção de vendas nas semanas dos mesmos meses de ambos os anos é igual, variando de acordo com a porcentagem descrita no momento anterior.

Os “Desembolsos” são as despesas que a empresa tem com energia elétrica, telefone, segurança, honorários do contador e advogado, salários e benefícios dos funcionários, fornecedores, encargos e tributos, enfim, todos os desembolsos incorridos pela empresa. Serão explicados um a um cada desembolso:

- “Energia Elétrica”: despesa que pouco varia entre os meses do ano; alguma variação (acréscimo) ocorre durante os meses mais quentes do ano (novembro, dezembro, janeiro, fevereiro e março), onde o ar condicionado precisa ficar ligado com maior frequência. Para ser projetada a despesa com energia elétrica aos meses de outubro, novembro e dezembro de 2007, realizaram-se os seguintes procedimentos: para encontrar o valor médio a ser gasto no mês de outubro de 2007 (que apresenta temperatura ainda não muito elevada), somaram-se os gastos dos meses de abril a setembro de 2007 (meses com a temperatura não tão elevada) e dividiu-se a somatória encontrada por seis (meses). O cálculo ficou assim: 6.792,04 (desembolsos dos meses de abril a setembro de 2007) dividido por 6 (meses) = 1.132,00 (valor lançado no mês de outubro de 2007). Procurando-se projetar um valor a ser desembolsado com energia elétrica para os meses de novembro e dezembro de 2007 (que apresentam temperaturas mais elevadas), somaram-se os meses de janeiro a março de 2007 (meses com a temperatura mais elevada) e dividiu-se a somatória encontrada por três (meses). O cálculo é o seguinte: 5.647,54 (desembolsos dos meses de janeiro a março de 2007) dividido por 3 (meses) = 1.882,51 (valor lançado nos meses de novembro e dezembro de 2007). Esta despesa é desembolsada sempre na primeira semana de cada mês, e a cobrança é realizada através de boleto bancário.

- “Telefone”: já que é um gasto não variável, para prever o valor a ser lançado nos meses de outubro a dezembro de 2007 apenas foram somados os gastos durante os meses anteriores (janeiro a setembro de 2007) e dividiu-se o resultado pelo número de meses somados, no caso nove. Com isso, o resultado foi: 6.210,83 (soma dos nove meses) dividido por 9 (meses) = 690,09 (resultado previsto para os meses de outubro, novembro e dezembro de 2007). A despesa com telefone é cobrada sempre na segunda semana de cada mês, através de boleto bancário.
- “Vigilância Eletrônica”: a segurança da Móveis Ltda é feita através de uma empresa terceirizada, por meio da vigilância eletrônica. Por este serviço é desembolsado um valor fixo de 330,00 mensais, pagos sempre na segunda semana do mês.
- “Contabilidade”: os serviços de contabilidade também são terceirizados pela Móveis Ltda e é desembolsado um valor fixo mensal de 200,00, na primeira semana de cada mês.
- “Advogado”: a Móveis Ltda conta com os serviços prestados por um advogado terceirizado, que cobra, mensalmente, o valor de 70,00, sempre na segunda semana de cada mês.
- “Sistema Impressão Notas Fiscais”: para que possa emitir notas fiscais aos clientes, a empresa necessita de um programa, onde são cadastradas todas as mercadorias vendidas e os nomes dos clientes para os quais serão emitidas as notas. Por este programa a empresa paga um valor mensal de 78,00, na última semana de cada mês.
- “Material Escritório”: os materiais comprados para escritório (folha de papel A4, cartuchos para impressão, recarga dos cartuchos para impressão, canetas, lápis, lápis de cor, canetinhas de hidrocor, borrachas, grampeadores, grampos, cliques, fitas adesivas, carbonos, calculadoras, tesouras, entre outros) são independentes dos fechamentos das vendas, já que sua utilização é essencial para o desempenho do trabalho diário dos funcionários. Tais materiais são comprados de um único fornecedor, que envia um boleto à Móveis Ltda com as compras realizadas durante o mês, para vencer na primeira semana do mês posterior. Pode-se, então, considerar como uma despesa fixa, realizando-se a média gasta entre os meses de janeiro de 2007 à setembro de 2007. A média encontrada foi aproximadamente 48,00.
- “Material Limpeza”: os materiais comprados para a limpeza da loja também podem ser considerados uma despesa fixa, já que não dependem da quantidade de vendas realizada. São comprados uma vez ao mês, de um mesmo fornecedor, e o pagamento é realizado no momento da compra com cartão de crédito ou dinheiro. Em alguns meses

a compra é realizada na primeira semana e, em outros, na segunda semana, de acordo com as necessidades da empresa. Realizou-se a média dos nove primeiros meses do ano de 2007 e encontrou-se como valor médio 42,70, que serão lançados sempre na segunda semana de cada mês, já que as compras durante os meses de janeiro à setembro de 2007 foram realizadas, em sua maioria (66,66%) na segunda semana.

- “Café da Manhã”: a empresa oferece, todos os sábados do mês, um café da manhã aos clientes, pois é o dia da semana com maior movimento, já que a maioria dos clientes tem maior disponibilidade de horário para modificar os projetos. Já que a última semana do mês é sempre a que ocorre maiores fechamentos de vendas, os gastos com café da manhã também são sempre maiores nestas datas. Para realizar a previsão de gastos semanais com cafés da manhã, somaram-se todas as primeiras semanas dos meses de janeiro à setembro de 2007 e dividiu-se o resultado por 9 (meses somados); em seguida fez-se o mesmo procedimento para a segunda, terceira e quarta semana de cada mês. Os resultados obtidos foram: 29,65 para a 1ª semana, 25,98 para a 2ª semana, 33,55 para a 3ª semana e 40,96 para a 4ª semana, que serão valores considerados fixos para os próximos meses do ano.

- “Treinamento Saiba Mais Todeschini”: a partir do mês de abril de 2007 a Todeschini iniciou um treinamento com todos os seus revendedores exclusivos, incluindo a Móveis Ltda, através da TV Corporativa (canal de TV específico para o treinamento) e de treinamentos presenciais. Cada revendedor exclusivo deve efetuar o pagamento mensal (2ª semana de cada mês), a partir de maio de 2007, do valor de 1.200,00 à Todeschini. Este treinamento não tem previsão para terminar, pois é de longo prazo e inclui vendedores, montadores, gerentes e cursos específicos para cada um.

- “Combustível Automóveis (Fixo)”: na área comercial, conforme já mencionado, a empresa conta com um quadro de cinco vendedores externos, responsáveis, entre outras tarefas, pela captação externa de clientes, e uma gerente comercial. Diante da necessidade de diversas visitas às casas dos clientes para conferência de medidas, apresentação de projetos e, além de tudo, da necessidade de captação de clientes, a Móveis Ltda distribui uma ajuda com combustível no valor de 300,00 para cada vendedor e de 200,00 para a gerente, totalizando um valor fixo gasto mensalmente de 1.700,00. São distribuídas ordens de abastecimento de acordo com a necessidade de cada funcionário, os veículos são abastecidos sempre num mesmo posto e, na primeira semana de cada mês, a empresa recebe do posto um boleto referente aos gastos do mês anterior.

- “Combustível Automóveis (Variável)”: a empresa, para a realização das entregas das mercadorias aos clientes, possui dois veículos (Uno Mille e Besta). Ambos servem, também, para a busca de mercadorias, já entregues às residências dos clientes, necessárias a fazer recortes ou reduções, tendo para isso, que voltar à loja. Desta forma, as despesas com combustível são proporcionais à quantidade de vendas realizadas e, quanto maior o valor da venda, na maioria das vezes, existem mais problemas referentes à necessidade de reduções e adaptações dos móveis, provocando um maior gasto com combustíveis. Para que seja calculada uma média dos gastos com combustível dos meses de janeiro à setembro de 2007, somam-se as vendas de novembro de 2006 até julho de 2007 (pois os gastos são referentes às vendas de dois meses anteriores ao pagamento do boleto) e, posteriormente, somam-se os gastos variáveis com combustível dos meses de janeiro à setembro de 2007. Obteve-se, para o total das vendas, 1.241.492,47 e, para o total das despesas com combustível, 12.414,89. Com estes valores, percebe-se que o segundo corresponde a, aproximadamente, 1% do primeiro; ou seja, para os meses seguintes, pode-se considerar que os gastos variáveis com combustível serão sempre 1% das vendas de 2 meses anteriores, desembolsados, também, na primeira semana de cada mês.

- “Compra Mercadorias Todeschini”: as vendas são realizadas e as compras das mercadorias pela Móveis Ltda, a serem revendidas aos clientes, são efetuadas, em média, uma semana após a venda. Por isso, para que uma previsão seja feita para os meses seguintes ao de setembro de 2007, foram somadas todas as vendas realizadas desde a última semana de dezembro de 2006 (mercadorias compradas na primeira semana de janeiro de 2007) até a terceira semana de setembro de 2007 (mercadorias compradas na última semana de 2007). O resultado desta somatória foi 1.130.628,00. Feito esta soma, parte-se para a somatória dos gastos com compra de mercadorias Todeschini, desde a primeira semana de janeiro de 2007 até a última semana de setembro de 2007. O resultado, agora, foi 538.178,85. Percebe-se, com isso, que o segundo valor é, aproximadamente, 47,6% do primeiro; ou seja, pode-se dizer que as despesas com compras de mercadorias Todeschini correspondem a 47,6% das vendas da semana anterior.

- “Compra Astecas Todeschini”: praticamente todas as vendas realizadas pela Móveis Ltda, no momento da montagem, geram um pedido de assistência técnica (asteca), seja por erro de medidas na residência do cliente, por erro de execução de projeto, erro de montagem, enfim, inexistente uma montagem que não exija a compra de novas

mercadorias da fábrica. A compra da mercadoria de assistência técnica ocorre da seguinte maneira: a venda é efetuada, após um mês a montagem é realizada e, durante a semana da montagem, a (s) peça (s) de asteca é solicitada à fábrica; com a realização do pedido gera-se, automaticamente, um boleto bancário para pagamento em 45 dias. Assim sendo, os pedidos de asteca são pagos 75 dias após a realização da venda. Para descobrir a relação de porcentagem entre o valor da venda efetuada e o valor da assistência técnica realizada para a mesma venda, realizou-se o seguinte cálculo: somaram-se as vendas da 3ª semana do mês de outubro de 2006 (onde os boletos de asteca são pagos na 1ª semana de janeiro de 2006) até a 2ª semana do mês de julho de 2007 (onde os boletos de asteca são pagos na última semana de setembro de 2007); o resultado desta soma foi 1.215.867,00. Posteriormente realizou-se a somatória das despesas com asteca dos meses de janeiro a setembro de 2007; o resultado foi 24.925,15. Com isso sabe-se que as despesas com compras de astecas Todeschini correspondem a uma média de 2,05% das vendas realizadas há 75 dias.

- “Outros Fornecedores”: neste campo são inclusas algumas peças acessórias para as montagens das vendas realizadas, já que, em alguns casos, a finalização da montagem é urgente e o cliente não pode aguardar a chegada da asteca da Todeschini. Nestes casos, a Móveis Ltda compra a mercadoria de fornecedores próximos à empresa para agilizar a conclusão da montagem. Também são comprados algumas ferramentas e acessórios necessários à execução do trabalho dos montadores, como serra, cola, silicone, entre outros. São dois fornecedores que emitem, na segunda semana de cada mês, um boleto referente às compras realizadas pela Móveis Ltda durante o mês anterior. Como as montagens acontecem um mês após a data da venda e durante a montagem é que são comprados produtos de “outros fornecedores” para serem pagos na segunda semana do mês seguinte, sabe-se que cada pagamento de tais fornecedores refere-se, em sua grande maioria, às vendas realizadas há dois meses. Por isso, foi efetuada a soma das vendas dos meses de novembro de 2006 (boleto pago em janeiro de 2007) à julho de 2007 (boleto pago em setembro de 2007) que teve como resultado 1.241.492,47; e depois somaram-se as despesas com “outros fornecedores” do mês de janeiro de 2007 ao mês de setembro de 2007, que resultou em 25.798,89. Encontrou-se, com isso, que os gastos com “outros fornecedores” correspondem, em média, a 2,078% das vendas de dois meses atrás.

- “Transportadora”: as mercadorias compradas da Todeschini que, conforme informado anteriormente, localiza-se em Bento Gonçalves - RS, são transportadas até

a Móveis Ltda por uma empresa terceirizada. O valor do frete corresponde a 5,53% do valor de custo das mercadorias compradas e o pagamento é realizado da seguinte forma: boleto enviado à Móveis Ltda com data de 30 dias após a data de saída da mercadoria da Todeschini; desta forma, como os produtos, após serem pagos, demoram em torno de 7 dias para serem expedidos da fábrica, a data de pagamento do boleto da transportadora é 37 dias após a data da compra das mercadorias. Uma observação importante deve ser feita: as mercadorias compradas como assistência técnica, por serem de menor quantidade e inclusas nas mesmas cargas das mercadorias normais, não são cobrados fretes pela transportadora.

- “Salário Funcionários (Fixo)”: a Móveis Ltda, além dos vendedores e da gerente de vendas que possuem salários variáveis, conta com a colaboração de mais 5 funcionários que recebem salários fixos, e seus cargos e salários são, respectivamente: montador – 577,16; motorista – 808,80; auxiliar administrativo – 922,68; serviços gerais – 635,00 e gerente de montagem – 1.000,00. Também será incluso neste item o salário fixo da gerente de vendas que é de 1.500,00 (a comissão será inclusa nos salários variáveis). Com isso, a empresa gasta mensalmente um total de 5.443,64 com salários fixos, pagos sempre na segunda semana do mês.

- “Salário Funcionários (Variável)”: conforme comentado anteriormente, os salários variáveis que a empresa desembolsa são referentes aos cinco vendedores e à gerente de vendas, que recebem uma porcentagem de comissão baseada nas vendas individuais (no caso dos vendedores) e uma porcentagem de comissão baseada nas vendas totais da loja (no caso da gerente de vendas). A política de comissão da empresa para os vendedores é a seguinte: a cota mensal por vendedor é de 35.000,00; caso ele não atinja tal valor, receberá 5% sobre as vendas realizadas, porém, se as vendas realizadas multiplicadas por 5% não atingirem o valor do piso salarial do comércio (601,00 até agosto de 2007 e 635,00 a partir do mês de setembro de 2007), ele receberá o piso. Por exemplo: um vendedor vendeu 11.000,00 no mês de julho – supostamente seu salário seria $11.000,00 \times 5\% = 550,00$, porém, como este valor é inferior ao piso do comércio, seu salário será 601,00 (o piso). Caso exista o atingimento dos 35.000,00, o vendedor receberá uma comissão de 5,5% sobre o valor vendido mais 2% sobre o valor além da cota. Um outro exemplo: o vendedor vendeu 38.000,00 no mês – seu salário será $38.000,00 \times 5,5\% = 2.090,00$ somados aos 2% $\times 3.000,00$ (valor extra-cota) = 60,00; assim sendo, seu salário será $2.090,00 + 60,00 =$

2.150,00. A gerente comercial, além do salário fixo, recebe uma comissão de 1,5% sobre o valor da venda total mensal da empresa.

Conforme esta política de remuneração comissionada, se faz necessário demonstrar o desempenho de cada funcionário durante os meses de outubro a dezembro de 2006 para fazer uma previsão de desembolso com salários variáveis nos meses de outubro a dezembro de 2007. É importante mencionar que os salários são pagos sempre na segunda semana de cada mês, referentes às vendas do mês anterior.

VENDAS POR VENDEDOR – OUTUBRO 2006					
OUTUBRO/06	1 A 7	8 A 15	16 A 22	23 A 31	TOTAL
VENDEDOR 1	9.055,50				9.055,50
VENDEDOR 2				8.350,00	8.350,00
VENDEDOR 3	10.700,00				10.700,00
VENDEDOR 4				6.650,00	6.650,00
VENDEDOR 5				7.240,00	7.240,00
TOTAL - GERENTE	19.755,50	0,00	0,00	22.240,00	41.995,50

Quadro 13: Vendas por vendedor – outubro 2006

Fonte: elaborado pela autora

VENDAS POR VENDEDOR – NOVEMBRO 2006					
NOVEMBRO/06	1 A 7	8 A 15	16 A 22	23 A 30	TOTAL
VENDEDOR 1		17.243,00		49.450,90	66.693,90
VENDEDOR 2		28.777,50		10.350,50	39.128,00
VENDEDOR 3			22.606,00	27.531,14	50.137,14
VENDEDOR 4		19.390,00		29.558,44	48.948,44
VENDEDOR 5	10.607,00			28.222,00	38.829,00
TOTAL - GERENTE	10.607,00	65.410,50	22.606,00	145.112,98	243.736,48

Quadro 14: Vendas por vendedor – novembro 2006

Fonte: elaborado pela autora

VENDAS POR VENDEDOR – DEZEMBRO 2006					
DEZEMBRO/06	1 A 7	8 A 15	16 A 22	23 A 31	TOTAL
VENDEDOR 1		3.262,00			3.262,00
VENDEDOR 2	7.327,10	4.536,00			11.863,10
VENDEDOR 3		5.030,00			5.030,00
VENDEDOR 4			4.518,00		4.518,00
VENDEDOR 5	7.978,90			5.834,10	13.813,00
TOTAL - GERENTE	15.306,00	12.828,00	4.518,00	5.834,10	38.486,10

Quadro 15: Vendas por vendedor – dezembro 2006

Fonte: elaborado pela autora

Desta forma, conforme variação de vendas de 2006 para 2007 sugerida pelo proprietário, as vendas por vendedor para outubro, novembro e dezembro de 2007, assim podem ser representadas:

VENDAS POR VENDEDOR – OUTUBRO 2007					
OUTUBRO/07	1 A 7	8 A 15	16 A 22	23 A 31	TOTAL
VENDEDOR 1	43.126,00				43.126,00
VENDEDOR 2				39.766,00	39.766,00
VENDEDOR 3	50.958,00				50.958,00
VENDEDOR 4				31.670,00	31.670,00
VENDEDOR 5				34.480,00	34.480,00
TOTAL - GERENTE	94.084,00	0,00	0,00	105.916,00	200.000,00

Quadro 16: Vendas por vendedor – outubro 2007

Fonte: elaborado pela autora

VENDAS POR VENDEDOR – NOVEMBRO 2007					
NOVEMBRO/07	1 A 7	8 A 15	16 A 22	23 A 30	TOTAL
VENDEDOR 1		17.686,08		50.721,76	68.407,84
VENDEDOR 2		29.517,00		10.616,50	40.133,50
VENDEDOR 3			23.186,80	28.238,64	51.425,44
VENDEDOR 4		19.888,32		30.318,05	50.206,37
VENDEDOR 5	10.879,55			28.947,30	39.826,85
TOTAL - GERENTE	10.879,55	67.091,40	23.186,80	148.842,25	250.000,00

Quadro 17: Vendas por vendedor – novembro 2007

Fonte: elaborado pela autora

VENDAS POR VENDEDOR – DEZEMBRO 2007					
DEZEMBRO/07	1 A 7	8 A 15	16 A 22	23 A 31	TOTAL
VENDEDOR 1		10.170,93			10.170,93
VENDEDOR 2	22.845,94	14.143,28			36.989,22
VENDEDOR 3		15.683,59			15.683,59
VENDEDOR 4			14.087,20		14.087,20
VENDEDOR 5	24.878,26			18.190,80	43.069,06
TOTAL - GERENTE	47.724,20	39.997,80	14.087,20	18.190,80	120.000,00

Quadro 18: Vendas por vendedor – dezembro 2007

Fonte: elaborado pela autora

- “Benefícios”: neste item estão inclusos os vale-transportes, os vale-refeições e a bonificação ao cargo de gerência, disponibilizados pela empresa à alguns funcionários, tais quais: auxiliar de montagem – 85,38 (vale transporte) + 110,00 (vale refeição); montador – 120,00 (vale transporte) + 110,00 (vale refeição); auxiliar administrativo – 184,64 (vale transporte); serviços gerais – 81,90 (vale transporte) + 110,00 (vale refeição) e gerente de montagem – 120,00 (vale transporte) + 110,00 (vale refeição) + 550,00 (bonificação gerência). Com isso, a Móveis Ltda gasta mensalmente um total de 1.581,92 com benefícios aos funcionários, que são pagos junto ao salário, na segunda semana de cada mês.

- “FGTS (Fixo)”: o FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), foi criado pelo governo federal para proteger o trabalhador demitido sem justa causa, mediante a

abertura de uma conta vinculada ao contrato de trabalho. No início de cada mês a empresa deposita, em contas abertas na Caixa Econômica Federal em nome dos funcionários, o valor correspondente a 8% do salário de cada funcionário (CEF, 2007). Assim sendo, o FGTS (fixo), calculado com base nos salários fixos (excluindo o salário fixo da gerente – que será calculado com base, também, no salário variável) que totalizam 3.943,64, representam um desembolso de 315,48 mensais, pagos na primeira semana de cada mês.

- “FGTS (Variável)”: o FGTS variável, calculado sobre os salários variáveis, representa, também, 8% destes. Para este cálculo, é somado ao total dos salários variáveis o salário fixo da gerente de vendas no valor de 1.500,00. Então, ao resultado final é multiplicado 8% para se chegar aos gastos com FGTS variável.

- “Salário Montadores Autônomos”: a Móveis Ltda, como mencionado anteriormente, trabalha com duas equipes de montadores autônomos (2 em cada equipe) que recebem, por cada montagem, 5% do valor total da venda efetuada ao cliente. A montagem é realizada, em média, 30 dias após a venda, e os montadores recebem cumulativamente, na segunda semana de cada mês, as montagens realizadas durante o mês anterior, significando que a comissão pela montagem (5% sobre o valor da venda) paga pela empresa é geralmente referente ao total das vendas de dois meses anteriores ao do pagamento pelas montagens. Ou seja, as vendas efetuadas no mês de março, por exemplo, serão montadas durante o mês de abril e os montadores receberão por estas montagens somente na segunda semana do mês de maio (2 meses após a concretização das vendas).

- “Super Simples”: este é um tributo desembolsado mensalmente pela empresa que, por ser uma empresa de pequeno porte onde, de acordo com Normas Legais (2007), para ser classificado como tal, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) goza dos benefícios disponibilizados pelo governo para as empresas classificadas como micro e de pequeno porte.

O “Super Simples” ou Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições (NORMAS LEGAIS, 2007):

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ;
- Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;

- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição para a Seguridade Social;
- Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS;
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS.

O valor devido mensalmente pela empresa de pequeno porte optante pelo simples nacional é determinado pela aplicação de uma porcentagem sobre a receita bruta da empresa auferida nos últimos doze meses anteriores ao do período de apuração. A alíquota média empregada pela Móveis Ltda para fins de apuração das despesas com o Super Simples é 11,23%, conforme indicação do contador da empresa. Desta forma, para que não houvesse a necessidade de calcular mensalmente o valor da alíquota a ser aplicada, utilizou-se sempre 11,23% sobre o faturamento mensal da empresa.

- “Despesas Financeiras”: neste campo estão relacionadas as despesas que a empresa tem com manutenção das contas bancárias, CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira), financiamentos e descontos de cheques. Quanto aos gastos com manutenção da conta, como não são controlados, o proprietário afirma ser uma média de 300,00 mensais (divididos igualmente - 75,00 - entre as semanas do mês). Também por não ser controlada a CPMF, é deduzido um gasto médio mensal de 2.500,00 (divididos igualmente - 625,00 - entre as semanas do mês). Com relação aos financiamentos, a empresa contraiu um na Caixa Econômica Federal, em outubro de 2006, para pagamento das parcelas de 3.600,00 em 36 vezes (25/11/2006 à 25/10/2009), com a finalidade de comprar computadores, impressoras e ar condicionados para a empresa; realizou outro financiamento no Banco do Brasil, também com pagamento em 36 vezes (20/10/2006 à 20/09/2009), no valor de 1.350,00 mensais, para efetuar o pagamento da fachada e placas da Móveis Ltda; também realizou dois financiamentos para capital de giro na Caixa Econômica Federal, para pagamento em 12 vezes, um de 2.600,00 e outro de 3.060,00, à serem pagos de 25/12/2006 à 25/11/2007; e, por fim, o último financiamento foi realizado em 36 vezes com o Banco ABN (conveniado com a Todeschini), para a compra do show room da Móveis Ltda, no valor de 5.638,00 mensais (15/11/2006 à 15/10/2009). Os gastos (juros pagos) com cheques descontados no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal não são rigorosamente controlados pelo proprietário, porém, estima-se que

seja uma média de 3,5% do valor total dos cheques descontados, pagos na mesma semana do recebimento das vendas em cheques.

- “Décimo Terceiro Salário (Salários Fixos)”: o décimo terceiro salário é uma gratificação que deve ser paga ao trabalhador em duas parcelas até o final do ano. Conforme Wikipédia (2007) a lei 4.749 de 12/08/1965, que dispõe sobre o pagamento do décimo terceiro, determina que o adiantamento da 1ª parcela seja pago entre os meses de fevereiro até o último dia do mês de novembro e que a segunda parcela deve ser quitada até o dia 20 de dezembro. Para quem tem salário fixo, a 1ª parcela será correspondente à metade da remuneração devida ao empregado no mês anterior e a 2ª parcela tem como base de cálculo o mês de dezembro, descontado o pagamento da 1ª parcela. Na Móveis Ltda, como os funcionários lá trabalham desde 2006, a média da 1ª parcela do Décimo Terceiro é baseada no mês de janeiro de 2007 até o mês de outubro de 2007, mês anterior ao mês do pagamento (30 de novembro). Assim sendo, como os salários permaneceram iguais em todos estes meses, calcula-se a metade dos salários fixos, que serão pagos no dia 30 de novembro de 2007. E, para a 2ª parcela, paga-se a outra metade relativa aos salários fixos, no dia 20 de dezembro de 2007. Existe aqui uma observação importante: o salário fixo da gerente não faz parte deste desembolso porque será incluso no décimo terceiro salário variável.

- “Décimo Terceiro Salário (Salários Variáveis)”: Já para os empregados que recebem salário variável, a qualquer título, a 1ª parcela será calculada na base da soma das importâncias variáveis devidas nos meses trabalhados até o anterior àquele em que se realizar o pagamento – no caso da Móveis Ltda, onde a 1ª parcela é paga no dia 30 de novembro, a base de cálculo para a média são os meses de janeiro à outubro de 2007:

13º SALÁRIO VARIÁVEL A PAGAR EM 30 DE NOVEMBRO DE 2007 (1ª PARCELA)							
SALÁR/VEND	VEND 1	VEND 2	VEND 3	VEND 4	VEND 5	GERENTE	TOTAL
JANEIRO	4.053,91	5.167,99	1.726,15	4.339,63	3.736,48	6.037,45	
FEVEREIRO	972,60	946,70	1.543,17	2.018,64	11.179,55	5.458,38	
MARÇO	620,07	1.027,40	601,00	1.925,63	601,00	2.616,01	
ABRIL	795,36	601,00	692,46	601,00	601,00	2.063,29	
MAIO	601,00	2.467,18	3.018,61	1.291,33	601,00	3.422,16	
JUNHO	2.072,23	601,00	601,00	601,00	619,20	2.457,42	
JULHO	601,00	940,00	938,02	1.937,37	601,00	2.834,35	
AGOSTO	601,00	683,97	2.068,04	601,00	601,00	2.670,12	
SETEMBRO	1.926,24	601,00	601,00	607,83	1.969,25	2.812,74	
OUTUBRO	2.534,45	2.282,45	2.867,06	1.583,50	1.724,00	4.500,00	
TOTAL	14.777,86	15.318,69	14.656,51	15.506,93	22.233,48	34.871,92	
MÉDIA	1.477,79	1.531,87	1.465,65	1.550,69	2.223,35	3.487,19	
METADE DA MÉDIA	738,89	765,93	732,83	775,35	1.111,67	1.743,60	5.868,27

Quadro 19: 1ª parcela décimo terceiro variável 2007

Fonte: elaborado pela autora

A 2ª parcela, desembolsada no dia 20 de dezembro, é referente à média anual, sendo descontado o valor já pago na 1ª parcela. Seguem abaixo os cálculos efetuados para se chegar ao resultado final:

13º SALÁRIO VARIÁVEL A PAGAR EM 20 DE DEZEMBRO DE 2007 (2ª PARCELA)							
SALÁR/VEND	VEND 1	VEND 2	VEND 3	VEND 4	VEND 5	GERENTE	TOTAL
JANEIRO	4.053,91	5.167,99	1.726,15	4.339,63	3.736,48	6.037,45	
FEVEREIRO	972,60	946,70	1.543,17	2.018,64	11.179,55	5.458,38	
MARÇO	620,07	1.027,40	601,00	1.925,63	601,00	2.616,01	
ABRIL	795,36	601,00	692,46	601,00	601,00	2.063,29	
MAIO	601,00	2.467,18	3.018,61	1.291,33	601,00	3.422,16	
JUNHO	2.072,23	601,00	601,00	601,00	619,20	2.457,42	
JULHO	601,00	940,00	938,02	1.937,37	601,00	2.834,35	
AGOSTO	601,00	683,97	2.068,04	601,00	601,00	2.670,12	
SETEMBRO	1.926,24	601,00	601,00	607,83	1.969,25	2.812,74	
OUTUBRO	2.534,45	2.282,45	2.867,06	1.583,50	1.724,00	4.500,00	
NOVEMBRO	4.430,59	2.310,01	3.156,91	3.065,48	2.287,01	5.250,00	
DEZEMBRO	635,00	2.074,19	784,18	704,36	2.530,18	3.300,00	
TOTAL	19.843,45	19.702,89	18.597,60	19.276,77	27.050,67	43.421,92	
MÉDIA	1.653,62	1.641,91	1.549,80	1.606,40	2.254,22	3.618,49	12.324,44
DIFERENÇA À PAGAR	914,73	875,97	816,97	831,05	1.142,55	1.874,90	6.456,17

Quadro 20: 2ª parcela décimo terceiro variável 2007

Fonte: elaborado pela autora

A “Soma” é o total de todas as saídas de caixa e bancos da empresa em qualquer período.

A “Diferença do Período” é justamente a diferença entre o total dos ingressos e o total dos desembolsos realizados pela Móveis Ltda.

No “Saldo Inicial de Caixa” são lançados os valores iguais aos saldos finais de caixa dos períodos imediatamente anteriores; por exemplo, se o saldo final do mês de janeiro de 2007 é igual a 104.780,05, então o saldo inicial do mês de fevereiro de 2007 também serão os mesmos 104.780,05. Em conversa com o proprietário, chegou-se ao valor de 50.000,00 para o saldo inicial do mês de janeiro de 2007, que é o mesmo valor para o saldo final de dezembro de 2006.

“Disponibilidade Acumulada” é o valor encontrado na “diferença do período” somado ao saldo inicial de caixa.

Nos “Empréstimos a Captar” são registrados os valores que a Móveis Ltda precisa captar para pagar suas contas em dia. Todos os valores foram resgatados da Matriz, onde o proprietário costuma recorrer para não precisar dos financiamentos bancários.

As “Amortizações de Empréstimos” referem-se à devolução dos empréstimos captados da Matriz, porém, sem pagamentos de juros. Em 2007 a Móveis Ltda pegou 137.600,00 emprestados da Matriz e pagou, no mesmo ano, 106.500,00. Portanto, ainda há um débito de 37.100,00 à ser liquidado.

O “Saldo Final de Caixa” é o resultado final de caixa no período, após serem somados os empréstimos captados ou descontadas as suas amortizações.

Realizados todos os julgamentos, seguem, então, os fluxos de caixa da Móveis Ltda projetados para os três últimos meses de 2007:

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - OUTUBRO 2007				
PERÍODOS	1 A 7/10	8 A 15/10	16 A 22/10	23 A 31/10
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	80.962,00			105.916,00
Recebimentos de vendas (Dinheiro)	13.122,00			
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)				
SOMA	94.084,00			105.916,00
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	1.132,00			
Telefone		690,09		
Vigilância Eletrônica		330,00		
Contabilidade	200,00			
Advogado		70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais				78,00
Material Escritório	48,00			
Material Limpeza		42,70		
Cafê da manhã	29,65	25,98	33,55	40,96
Treinamento Saiba Mais Todeschini		1.200,00		
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)	780,08			
Compra Mercadorias Todeschini		44.783,98		
Compra Astecas Todeschini	291,26	689,97	361,42	39,90
Outros Fornecedores		1.621,01		
Transportadora	439,36	981,08	431,09	932,45
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)		7.018,05		
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (Variável)	681,44			
Salário Montadores Autônomos		3.900,41		
Super Simples		9.828,04		
Despesas Financeiras	3.533,67	6.338,00	2.050,00	13.667,06
SOMA	9.150,94	84.544,87	2.876,06	14.758,37
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	84.933,06	(84.544,87)	(2.876,06)	91.157,63
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	605,50	85.538,56	993,69	117,63
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	85.538,56	993,69	(1.882,37)	91.275,26
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR			2.000,00	
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				45.000,00
10. SALDO FINAL DE CAIXA	85.538,56	993,69	117,63	46.275,26

Quadro 21: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Outubro 2007

Fonte: Elaborado pela autora

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - NOVEMBRO 2007				
PERÍODOS	1 A 7/11	8 A 15/11	16 A 22/11	23 A 30/11
ITENS	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	10.879,55	58.885,85	20.513,95	145.765,15
Recebimentos de vendas (Dinheiro)			2.672,85	
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)		8.205,55		3.077,10
SOMA	10.879,55	67.091,40	23.186,80	148.842,25
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	1.882,51			
Telefone		690,09		
Vigilância Eletrônica		330,00		
Contabilidade	200,00			
Advogado		70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais				78,00
Material Escritório	48,00			
Material Limpeza		42,70		
Café da manhã	29,65	25,98	33,55	40,96
Treinamento Saiba Mais Todeschini		1.200,00		
Combustível Automóveis (Fixo)	1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)	875,16			
Compra Mercadorias Todeschini	50.416,01	5.178,66	31.935,50	11.036,91
Compra Astecas Todeschini	363,70	834,13	249,59	726,19
Outros Fornecedores		1.818,58		
Transportadora	1.030,08		2.476,55	
Salário Funcionários (Fixo)		5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)		13.991,46		
Benefícios		1.581,92		
FGTS (Fixo)	315,48			
FGTS (Variável)	1.239,32			
Décimo Terceiro Salário (Salários Fixos)				1.971,82
Décimo Terceiro Salário (Salários Variáveis)				5.868,27
Salário Montadores Autônomos		4.375,80		
Super Simples		22.460,00		
Despesas Financeiras	1.080,78	8.399,00	2.767,98	15.061,78
SOMA	59.180,69	66.441,96	37.463,17	34.783,93
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	(48.301,14)	649,44	(14.276,37)	114.058,32
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	46.275,26	74,12	723,56	447,19
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	(2.025,88)	723,56	(13.552,81)	114.505,51
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	2.100,00		14.000,00	
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				23.000,00
10. SALDO FINAL DE CAIXA	74,12	723,56	447,19	91.505,51

Quadro 22: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Novembro 2007

Fonte: Elaborado pela autora

FLUXO DE CAIXA SEMANAL MÓVEIS LTDA - DEZEMBRO 2007					
PERÍODOS		1 A 7/12	8 A 15/12	16 A 22/12	23 A 31/12
ITENS		REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
1. INGRESSOS					
Recebimentos de vendas (Cheque)		47.724,20	39.997,80		18.190,80
Recebimentos de vendas (Dinheiro)					
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)				14.087,20	
SOMA		47.724,20	39.997,80	14.087,20	18.190,80
2. DESEMBOLSOS					
Energia Elétrica		1.882,51			
Telefone			690,09		
Vigilância Eletrônica			330,00		
Contabilidade		200,00			
Advogado			70,00		
Sistema Impressão Notas Fiscais					78,00
Material Escritório		48,00			
Material Limpeza			42,70		
Café da manhã		29,65	25,98	33,55	40,96
Treinamento Saiba Mais Todeschini			1.200,00		
Combustível Automóveis (Fixo)		1.700,00			
Combustível Automóveis (Variável)		2.000,00			
Compra Mercadorias Todeschini		70.848,91	22.716,71	19.038,95	6.705,50
Compra Astecas Todeschini		818,28		1.928,72	
Outros Fornecedores			4.156,00		
Transportadora			2.788,00	286,37	1.766,03
Salário Funcionários (Fixo)			5.443,64		
Salário Funcionários (Variável)			19.000,00		
Benefícios			1.581,92		
FGTS (Fixo)		315,48			
FGTS (Variável)		1.640,00			
Décimo Terceiro Salário (Salários Fixos)				1.971,82	
Décimo Terceiro Salário (Salários Variáveis)				6.456,17	
Salário Montadores Autônomos			10.000,00		
Super Simples			28.075,00		
Despesas Financeiras		2.370,34	7.737,92	2.050,00	4.936,67
SOMA		81.853,17	103.857,96	31.765,58	13.527,16
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)		(34.128,97)	(63.860,16)	(17.678,38)	4.663,64
4. SALDO INICIAL DE CAIXA		91.505,51	57.376,54	516,38	838,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)		57.376,54	(6.483,62)	(17.162,00)	5.501,64
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR			7.000,00	18.000,00	
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS					
10. SALDO FINAL DE CAIXA		57.376,54	516,38	838,00	5.501,64

Quadro 23: Fluxo de caixa Móveis Ltda - Dezembro 2007

Fonte: Elaborado pela autora

Estas projeções de fluxos de caixa foram desempenhadas para que fosse possível a realização da Demonstração do Resultado do Exercício do ano de 2007 da empresa, que será, seguidamente, lançada ao ano de 2008. Segue, assim, a Demonstração do Resultado do

Exercício da Móveis Ltda no ano de 2007, utilizando um modelo adaptado do sugerido por Zdanowicz (2002):

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO MÓVEIS LTDA - 2007		
1	RECEITA OPERACIONAL BRUTA	
	Venda de produtos ou mercadorias	1.694.794,07
2	DEDUÇÕES	
	Impostos faturados	190.325,32
3	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.504.468,75
4	CUSTOS OPERACIONAIS	
	Custo dos produtos ou mercadorias vendidas	800.839,98
5	LUCRO (OU PREJUÍZO) OPERACIONAL BRUTO	703.628,77
6	DESPESAS OPERACIONAIS	
	Despesas administrativas	108.867,06
	Despesas comerciais	407.144,27
	Despesas financeiras líquidas	277.751,41
7	LUCRO (OU PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(90.133,97)

Quadro 24: Demonstração do resultado do exercício Móveis Ltda – 2007

Fonte: elaborado pela autora

Comparados ao fluxo de caixa de 2007 os valores da DRE não são compatíveis. Zdanowicz (2002) explica que o fluxo de caixa é estruturado levando em consideração dois princípios básicos:

- considera a competência de caixa e não a do exercício social;
- pondera apenas os ingressos e desembolsos efetivos de caixa do período.

Nestes dois princípios estão as diferenças fundamentais entre o fluxo de caixa e o Demonstrativo de Resultado do Exercício, ou seja (Zdanowicz, 2002):

- a) o Demonstrativo de Resultado do Exercício reconhece as vendas e compras efetuadas durante o período, independentemente das condições de recebimento ou pagamento. O fluxo de caixa reconhece os ingressos e desembolsos das vendas e compras, sendo indiferente o período em que tiveram origem as mesmas;
- b) todas as despesas que não representam saídas de recursos não figuram no fluxo de caixa, mas podem estar presentes no Demonstrativo de Resultado do Exercício.

Agora é possível, de acordo com as sugestões do proprietário, da gerente de vendas e da auxiliar administrativo da empresa, embasados na DRE de 2007, projetar a DRE para o ano de 2008 e, posteriormente, elaborar a projeção do fluxo de caixa mensal para o mesmo ano.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO MÓVEIS LTDA - 2008		
1	RECEITA OPERACIONAL BRUTA	
	Venda de produtos ou mercadorias	2.500.000,00
2	DEDUÇÕES	
	Impostos faturados	280.750,00
3	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	2.219.250,00
4	CUSTOS OPERACIONAIS	
	Custo dos produtos ou mercadorias vendidas	1.185.885,90
5	LUCRO (OU PREJUÍZO) OPERACIONAL BRUTO	1.033.364,10
6	DESPESAS OPERACIONAIS	
	Despesas administrativas	112.866,06
	Despesas comerciais	560.712,34
	Despesas financeiras líquidas	241.809,27
7	LUCRO (OU PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	117.976,43

Quadro 25: Demonstração do resultado do exercício Móveis Ltda – 2008

Fonte: elaborado pela autora

Foi sugerida, pelo proprietário, uma ampliação na receita operacional bruta com a venda de mercadorias de 47,51% em comparação ao ano de 2007. Isso pelo fato de a empresa já estar mais fortalecida no mercado e também devido aos outros motivos já definidos durante a projeção das vendas para os três últimos meses de 2007. De acordo com João Gomes, o valor projetado é o mínimo que ele permitirá que a empresa venda neste ano seguinte. O fato de as vendas em 2007 estarem reduzidas foi considerado normal por ele, já que a empresa existe há somente um ano e meio.

Os impostos faturados, como variam de acordo com as vendas, também terão um acréscimo de 47,51% em relação ao ano anterior, já que correspondem a 11,23% do faturamento da empresa.

O custo das mercadorias vendidas, proporcionais à quantidade de vendas e fornecedor sem flexibilidade para negociação, também concebe a mesma porcentagem em relação às vendas de 2007: aproximadamente 48% a mais do que representaram em 2007.

As despesas administrativas, tais quais energia elétrica, telefone, vigilância eletrônica, contabilidade, salários (fixos) funcionários, benefícios, FGTS Fixo, advogado, sistema de impressão de notas fiscais, material de escritório, material de limpeza e décimo terceiro salário fixo, como incluem poucos itens variando conforme a quantidade de vendas, terão um leve aumento de 2007 para 2008, causado, principalmente, pela contratação de dois novos funcionários (posteriormente será melhor detalhado) tendo, assim, maiores gastos com folha de pagamento, FGTS Fixo, benefícios, entre outros. Esta porcentagem de acréscimo em relação a 2007 será de 3,67%.

Quanto às despesas comerciais, 37,71% serão acrescidos ao valor gerado no ano anterior, por praticamente todos os seus elementos variarem de acordo com os valores das

vendas: treinamento saiba mais Todeschini, décimo terceiro salário variável, salários (variáveis) funcionários, FGTS variável, salário montadores autônomos, combustível automóveis (fixo e variável), café da manhã, compras astecas Todeschini, outros fornecedores e transportadora.

As despesas financeiras líquidas, que se movimentam principalmente pelos financiamentos adquiridos no ano de 2006, terão seu valor reduzido em 12,94% de 2007 para 2008 porque, no segundo ano, alguns já estarão totalmente amortizados.

No momento, após a realização da DRE projetada ao ano de 2008, projeta-se, também, o fluxo de caixa mensal para o mesmo ano, estimulando a continuação de seu uso futuro por parte da empresa.

FLUXO DE CAIXA MENSAL MÓVEIS LTDA 2008 – JANEIRO A MARÇO				
PERÍODOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
ITENS	PROJETADO	PROJETADO	PROJETADO	PROJETADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	340.079,71	338.208,05	162.989,57	99.459,89
Recebimentos de vendas (Dinheiro)	4.621,49	3.909,01	2.759,01	4.425,30
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)	25.568,38	6.269,18	7.965,55	4.366,30
SOMA	370.269,58	348.386,24	173.714,13	108.251,49
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	2.013,59	1.896,37	1.737,58	1.327,56
Telefone	834,65	779,95	732,55	628,54
Vigilância Eletrônica	330,00	330,00	330,00	330,00
Contabilidade	200,00	200,00	200,00	200,00
Advogado	70,00	70,00	70,00	70,00
Sistema Impressão Notas Fiscais	78,00	78,00	78,00	78,00
Material Escritório	38,96	45,60	77,95	22,27
Material Limpeza	58,72	36,40	29,65	49,70
Café da manhã	158,86	143,05	112,67	126,71
Treinamento Saiba Mais Todeschini				
Combustível Automóveis (Fixo)	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Combustível Automóveis (Variável)	1.750,00	840,00	3.123,50	2.724,87
Compra Mercadorias Todeschini	157.208,88	137.922,76	128.624,24	38.443,19
Compra Astecas Todeschini	1.838,86	2.597,49	1.923,51	4.154,36
Outros Fornecedores	3.750,00	1.800,00	6.693,20	5.839,00
Transportadora	6.837,36	5.063,26	10.935,48	7.805,72
Salário Funcionários (Fixo)	6.943,64	6.943,64	6.943,64	6.943,64
Salário Funcionários (Variável)	8.527,91	35.992,54	31.118,42	8.386,13
Benefícios	2.041,92	2.041,92	2.041,92	2.041,92
FGTS (Fixo)	435,49	435,49	435,49	435,49
FGTS (Variável)	802,23	2.999,40	2.609,47	790,89
Décimo Terceiro Salário (Fixo)				
Décimo Terceiro Salário (Variável)				
Salário Montadores Autônomos	12.500,00	6.000,00	22.310,69	19.463,35
Super Simples	13.476,01	50.109,82	43.714,69	12.324,77
Despesas Financeiras	25.290,78	25.225,27	19.092,62	16.869,08
SOMA	247.885,86	284.250,96	285.635,27	131.755,19
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	122.383,72	64.135,28	(111.921,14)	(23.503,70)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	5.501,64	96.785,36	160.920,64	48.999,50
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	127.885,36	160.920,64	48.999,50	25.495,80
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	31.100,00			
10. SALDO FINAL DE CAIXA	96.785,36	160.920,64	48.999,50	25.495,80

Quadro 26: Fluxo de caixa mensal Móveis Ltda 2008 – Janeiro a Abril

Fonte: elaborado pela autora

FLUXO DE CAIXA MENSAL MÓVEIS LTDA 2008 – MAIO A AGOSTO				
PERÍODOS	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
ITENS	PROJETADO	PROJETADO	PROJETADO	PROJETADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	170.332,25	91.852,77	120.509,62	62.325,86
Recebimentos de vendas (Dinheiro)	2.848,28	0,00	9.750,41	4.641,26
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)	9.588,15	9.127,88	856,29	7.413,10
SOMA	182.768,68	100.980,65	131.116,32	74.380,22
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	1.251,55	1.229,07	955,92	978,36
Telefone	708,10	812,59	624,64	569,95
Vigilância Eletrônica	330,00	330,00	330,00	330,00
Contabilidade	200,00	200,00	200,00	200,00
Advogado	70,00	70,00	70,00	70,00
Sistema Impressão Notas Fiscais	78,00	78,00	78,00	78,00
Material Escritório	38,30	29,60	76,90	44,78
Material Limpeza	35,98	58,70	27,45	33,40
Café da manhã	126,84	130,52	120,59	125,48
Treinamento Saiba Mais Todeschini	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Combustível Automóveis (Fixo)	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Combustível Automóveis (Variável)	768,24	387,76	1.323,18	659,08
Compra Mercadorias Todeschini	81.338,84	71.436,58	43.602,73	49.836,42
Compra Astecas Todeschini	2.965,37	778,12	1.717,78	1.510,48
Outros Fornecedores	1.646,22	830,92	1.890,25	1.412,30
Transportadora	2.048,25	4.521,70	3.976,07	1.887,88
Salário Funcionários (Fixo)	6.943,64	6.943,64	6.943,64	6.943,64
Salário Funcionários (Variável)	4.930,66	14.538,21	7.486,70	9.161,73
Benefícios	2.041,92	2.041,92	2.041,92	2.041,92
FGTS (Fixo)	435,49	435,49	435,49	435,49
FGTS (Variável)	514,45	1.283,06	718,94	852,94
Décimo Terceiro Salário (Fixo)				
Décimo Terceiro Salário (Variável)				
Salário Montadores Autônomos	5.487,43	2.769,74	9.451,28	4.707,69
Super Simples	6.220,85	21.227,58	10.573,47	14.736,13
Despesas Financeiras	19.349,61	16.602,83	17.605,81	15.569,40
SOMA	141.429,74	150.636,03	114.150,76	116.085,07
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	41.338,94	(49.655,38)	16.965,56	(41.704,85)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	25.495,80	66.834,74	17.179,36	34.144,92
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	66.834,74	17.179,36	34.144,92	(7.559,93)
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				8.000,00
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				
10. SALDO FINAL DE CAIXA	66.834,74	17.179,36	34.144,92	440,07

Quadro 27: Fluxo de caixa mensal Móveis Ltda 2008 – Maio a Agosto

Fonte: elaborado pela autora

FLUXO DE CAIXA MENSAL MÓVEIS LTDA 2008 – SETEMBRO A DEZEMBRO				
PERÍODOS	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ITENS	PROJETADO	PROJETADO	PROJETADO	PROJETADO
1. INGRESSOS				
Recebimentos de vendas (Cheque)	152.828,09	275.663,75	348.189,25	156.231,97
Recebimentos de vendas (Dinheiro)	1.917,63	19.356,25	3.942,72	0,00
Recebimentos de vendas (Depósito Bancário)	14.570,66	0,00	16.643,03	20.780,03
SOMA	169.316,38	295.020,00	368.775,00	177.012,00
2. DESEMBOLSOS				
Energia Elétrica	1.049,58	1.132,00	1.882,51	1.882,51
Telefone	519,86	690,00	690,09	690,09
Vigilância Eletrônica	330,00	330,00	330,00	330,00
Contabilidade	200,00	200,00	200,00	200,00
Advogado	70,00	70,00	70,00	70,00
Sistema Impressão Notas Fiscais	78,00	78,00	78,00	78,00
Material Escritório	57,80	48,00	48,00	48,00
Material Limpeza	42,98	42,70	42,70	42,70
Café da manhã	126,75	130,14	130,14	130,14
Treinamento Saiba Mais Todeschini	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Combustível Automóveis (Fixo)	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Combustível Automóveis (Variável)	918,55	805,49	903,68	2.065,14
Compra Mercadorias Todeschini	90.020,12	66.060,89	145.396,48	175.994,81
Compra Astecas Todeschini	717,18	994,84	1.564,06	1.976,64
Outros Fornecedores	1.968,31	1.726,05	1.936,45	4.425,30
Transportadora	2.618,71	4.117,06	5.203,09	7.140,09
Salário Funcionários (Fixo)	6.943,64	6.943,64	6.943,64	6.943,64
Salário Funcionários (Variável)	8.082,88	10.247,91	22.385,11	29.023,08
Benefícios	2.041,92	2.041,92	2.041,92	2.041,92
FGTS (Fixo)	435,49	435,49	435,49	435,49
FGTS (Variável)	766,63	939,83	1.910,81	2.441,85
Décimo Terceiro Salário (Fixo)			2.721,82	2.721,82
Décimo Terceiro Salário (Variável)			8.366,51	9.312,23
Salário Montadores Autônomos	6.561,05	5.753,50	6.454,85	14.751,01
Super Simples	12.922,37	14.497,61	33.130,77	41.413,48
Despesas Financeiras	18.736,95	23.036,22	25.574,60	18.856,10
SOMA	159.108,77	144.221,29	272.340,72	326.914,04
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	10.207,61	150.798,71	96.434,28	(149.902,04)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	440,07	10.647,68	153.446,39	249.880,67
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	10.647,68	161.446,39	249.880,67	99.978,63
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR				
8. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS		8.000,00		
10. SALDO FINAL DE CAIXA	10.647,68	153.446,39	249.880,67	99.978,63

Quadro 28: Fluxo de caixa mensal Móveis Ltda 2008 – Setembro a Dezembro

Fonte: elaborado pela autora

Para a projeção do fluxo de caixa para 2008 foram levados em conta todos os métodos utilizados para projetar os fluxos de outubro, novembro e dezembro de 2007. Porém, algumas modificações foram sugeridas em conjunto pelo proprietário, pela gerente comercial e pela auxiliar administrativo com relação, principalmente, ao quadro de funcionários. A loja está

carecendo de alguns serviços imprescindíveis para o melhor desencadeamento de seus processos; por isso, a decisão por contratar, já no início de 2008, dois funcionários para desempenharem as funções de projetista e conferencista de projetos, além de facilitar as atividades de outras pessoas como os vendedores, contribuirá para uma redução em alguns custos que em 2007 foram considerados exagerados.

Espera-se que, com a contratação destes, haja uma redução no volume de compras de produtos para a resolução de problemas com assistências técnicas, já que a conferência do projeto será mais detalhada, evitando possíveis erros advindos com a sobrecarga de tarefas aos vendedores; para esta despesa, espera-se que não mais como em 2007 represente 2,05% das vendas realizadas a 75 dias atrás, no contrário, estima-se que esta porcentagem decresça à porcentagem de 1% sobre as mesmas.

Também com relação às despesas com combustíveis variáveis estima-se que sejam minimizadas para 0,7% sobre as vendas de dois meses anteriores; isso também pela expectativa de redução dos erros de montagem, contando que os projetos passarão a ser mais bem detalhados, evitando o transporte excessivo das peças para redução de tamanho.

Outra conta que deverá ser diminuída é os gastos com compras de “outros fornecedores”, igualmente pelo fato de maiores detalhamentos na conferência e confecção dos projetos, dificultando a ocorrência de erros durante as montagens que necessitem de peças de outros fornecedores para a finalização. Estipulou-se uma redução de 2,078% (em 2007) para 1,5% (em 2008) sobre a venda de dois meses atrás.

Todos estes benefícios foram demonstrados com a realização de um novo quadro de funcionários, porém, com isso, também são acrescidos alguns desembolsos. Cada um dos dois novos funcionários receberá um salário fixo de 700,00 (projetista) e 800,00 (conferencista) mensais, aumentando as despesas que a loja tem com salários fixos. Em 2007 ela desembolsa 5.443,64 e passará a desembolsar, em 2008, 6.943,64.

Os benefícios serão igualmente aumentados, já que os novos funcionários receberão vale transporte (120,00 cada) e vale refeição (110,00 cada), fazendo com que este desembolso passe para 2.041,92 em 2008.

O FGTS fixo sofrerá, com isso, um aumento, passando a ser 435,49 mensais (8% sobre os salários fixos).

Uma outra despesa que será acrescida em 2008, porém sem ter relação com a contratação dos novos funcionários, é o combustível fixo. Já que o proprietário exigirá maiores captações externas de clientes para contribuir com o aumento do volume de vendas,

aumentará o auxílio combustível dos vendedores de 300,00 para 500,00. Com isso, esta despesa fixa mensal será de 2.700,00.

Ademais, todas as outras despesas continuam a acontecer da mesma forma com em 2007, de acordo com as políticas estipuladas anteriormente.

5.2 ADMINISTRAÇÃO DOS VALORES A RECEBER

De acordo com as características descritas anteriormente a respeito da administração dos valores a receber da Móveis Ltda, são propostas sugestões de melhorias que auxiliem neste processo, tanto em relação à análise dos padrões de crédito, ao prazo de concessão de crédito e aos descontos financeiros por pagamentos antecipados como às políticas de cobrança.

5.2.1 Análise dos padrões de crédito

Com base nas informações apresentadas anteriormente, foi elaborado um planejamento para que a empresa possa analisar com maior intensidade a credibilidade de seus clientes.

Primeiramente, deve ser desenvolvido um cadastro de clientes, com a obrigatoriedade do preenchimento por parte dos vendedores, em algum momento entre os atendimentos, que acontecem mais do que uma vez. Este cadastro deve conter todas as informações relacionadas ao cliente, como nome completo, CPF, RG, data de nascimento, naturalidade, estado civil, endereço, telefone, local de trabalho, telefone do local de trabalho, conta bancária, enfim, todas as informações quantas forem necessárias e liberadas pelo cliente. O cadastro tem de ser realizado mesmo se o cliente não efetuar a compra, pois, quando se trata de venda de móveis, o retorno do mesmo para mobiliar um outro ambiente é totalmente habitual, principalmente se foi bem atendido pela primeira vez.

Um dos aspectos mais marcantes com relação à política de crédito da empresa diz respeito à pequena análise realizada dos clientes para a posterior concessão do crédito. É facilmente identificável que este procedimento não seja mais trabalhado pelo fato de o índice de inadimplência da mesma ser zero. Porém, o fato de a organização estar no princípio de sua vida deve ser levado em conta como um grande motivo para este índice ser nulo; e, com isso e um aumento no volume das vendas a empresa estará correndo sérios riscos com futuros devedores incobráveis.

Para que a Móveis Ltda não tenha em seus registros perdas de vendas com créditos mal concedidos, torna-se necessário o estabelecimento de uma maior rigidez durante a avaliação da concessão do crédito. O procedimento já adotado, consulta à Serasa, deve continuar a ser realizado, por ser esta uma empresa com informações de extrema confiança no mercado; porém, este deve ser efetuado com todos os clientes que precisarem de crédito para realizar uma compra, e não somente com os cheques enviados à Todeschini. Deve ser uma política obrigatória da empresa a consulta à Serasa anteriormente à liberação do crédito.

Esta política será facilitada com o cadastro do cliente previamente realizado pelo vendedor, contando que a auxiliar administrativo já possuirá em mãos as informações necessárias à realização da consulta à Serasa, anteriormente à concessão do crédito. Ainda não aconteceu na empresa a negação de crédito a um cliente, contudo, caso fosse necessário, seria feito após a entrega dos cheques pelo mesmo, já que, antes disso, não teria informações necessárias à consulta à Serasa; isso causaria um grande constrangimento, tanto ao cliente quanto ao vendedor que teria de informá-lo sobre o acontecido.

Quanto aos créditos liberados, deverá ser feito um acompanhamento dos pagamentos realizados pelos clientes, com o objetivo da formação de um histórico. Este será composto pelos dados dos cheques, datas de vencimento e datas de liquidação dos débitos. Quanto aos cheques antecipados, os bancos sempre informam a loja sobre algum impasse nos pagamentos. Assim, essas informações devem ser registradas no histórico para que, numa futura venda, a empresa já possua informações relevantes sobre o cliente.

Não há a possibilidade de armazenamento deste tipo de informação nos dias de hoje devido à falta de interesse por parte do proprietário em controlar esses pagamentos, ou seja, diante da não validação de um cheque, não há o repasse da informação à auxiliar administrativo para um controle efetivo. Desta forma, para que este processo possa ser implantado, precisa haver uma maior comunicação entre o proprietário e a funcionária com relação à este assunto e também se faz necessária uma descentralização destas informações, que hoje estão por conta do proprietário.

Diante das informações armazenadas sobre o histórico do cliente e da consulta à Serasa, será concedida à gerente comercial a autoridade sobre a decisão de concessão ou não do crédito. Contudo, caso não haja restrições durante o processo, poderão os vendedores autorizar a compra, desde que sigam todos os procedimentos corretamente.

É importante mencionar que, de acordo com Braga (1995), mesmo precisando fazer todas essas ponderações, a empresa não pode despender muito tempo, sob pena de o cliente desistir da compra ou de o custo das investigações tornar-se muito elevado em face do valor do crédito. Com isso, é necessária muita agilidade e flexibilidade por parte dos funcionários da Móveis Ltda para que a análise do crédito não seja percebida como intensa pelos clientes.

5.2.2 Prazo de concessão de crédito

Conforme comentado anteriormente, os valores cobrados nas vendas de móveis, geralmente realizadas para mobiliar um ambiente completo, são altos; também os prazos concedidos pela concorrência influenciam na formulação da política de crédito da Móveis Ltda. Isso exige da empresa certa flexibilidade na concessão dos prazos de pagamento aos seus clientes.

Desta forma, a empresa deve realmente deixar a cargo dos clientes “bons pagadores” a escolha das quantidades de parcelas a serem realizadas, dentro do limite de 36 vezes, já que, ultrapassado este prazo, a Móveis Ltda não tem onde fazer a antecipação dos valores. Entretanto, caso o cliente não tenha um bom relacionamento com a empresa, mas seu crédito tenha sido aprovado, as parcelas devem ser restringidas a um limite julgado adequado pela gerente e o proprietário, variando de situação à situação.

Contudo, a falta de flexibilidade por parte da Todeschini, que exige os pagamentos dos pedidos à vista, põe a Móveis Ltda a perder já que seus clientes geralmente optam pelo parcelamento da compra. Com relação à esta política, poderia a Móveis Ltda estimular o pagamento de um valor como entrada maior do que as parcelas seguintes, para a realização do pagamento, senão do pedido completo na fábrica, pelo menos de sua maior parte.

Mesmo que a maioria dos clientes opte pelo pagamento da compra em menos de dez prestações, seria interessante à Móveis Ltda, diante dos descontos dos cheques nos bancos, o estímulo para a diminuição das parcelas, tendo uma redução, assim, em suas despesas

financeiras. Por meio de promoções mensais elaboradas pela empresa, definindo parcelas fixas, seria uma forma de reduzir esta média.

5.2.3 Descontos financeiros por pagamentos antecipados

Os descontos por pagamentos antecipados, que já ocorrem, também são um estímulo ao pagamento à vista pelos clientes. Isso facilita o pagamento dos pedidos na fábrica e a empresa não incorre com os juros pagos pela antecipação dos cheques, como nas vendas realizadas a prazo.

Apesar disto, o proprietário não se esforça em incitar a realização dos pagamentos à vista, principalmente porque realiza a antecipação dos valores a prazo e está sempre com o dinheiro em mãos. Mas, os juros pagos aos bancos acabam reduzindo sua rentabilidade, a ponto de ser mais vantajoso o acréscimo dos descontos para pagamentos à vista.

5.2.4 Políticas de cobrança

Diante do fato de a Móveis Ltda não ter prejuízo com vendas incobráveis, sua política de cobrança é praticamente inexistente. Porém, com um maior tempo de atuação no mercado, ampliação da carteira de clientes e um aumento das vendas, torna-se necessário planejar uma política adequada para a cobrança de possíveis devedores.

Assim sendo, o procedimento inicial deve ser a ligação para o aviso ao cliente do retorno de seu cheque. Caso seja um problema de fácil resolução, como o esquecimento da assinatura, rasuras, etc, e o cliente esteja disposto a solucionar, somente a ligação telefônica mostra-se essencial. Porém, no caso de o cliente não ter o valor disponível para pagamento imediato, poderá ser feita uma negociação, com o acréscimo de juros pelo atraso, e a postergação do pagamento para o prazo acordado.

Com o não pagamento do débito pelo cliente na data estipulada, torna-se necessário o envio do mesmo para cartório. Caso, ainda assim, o cliente não efetue o pagamento em

cartório, a empresa deve avaliar o repasse ou não da cobrança à uma empresa especializada, arcando com os custos se isso ainda for rentável. O crédito, numa próxima compra, ao consumidor devedor deverá ser cortado pela empresa, estando aí a importância dos registros das informações.

Se o índice de inadimplência da Móveis Ltda for relativamente baixo, tal procedimento mostrar-se-á suficiente para a recuperação dos débitos. No entanto, com o índice elevado, a empresa necessitará contratar uma empresa terceirizada para realizar as cobranças, já que seus funcionários não serão habilitados e nem terão disponibilidade de horário para tal tarefa. Ou então, uma outra solução é a contratação de uma pessoa especializada nesta área, se for menos oneroso à empresa.

5.3 FINANCIAMENTO DOS ATIVOS CIRCULANTES

O financiamento dos ativos circulantes da Móveis Ltda por meio das contas a pagar (salários dos funcionários e dos impostos a pagar) são políticas rotineiras, que não incluem custos adicionais à empresa por serem gerados em suas próprias operações e apresentam sugestões já citadas na administração das disponibilidades diante do atraso nos pagamentos dos salários dos funcionários.

Optando por efetuar o pagamento de seus fornecedores (menos significantes) a prazo, a Móveis Ltda faz com que financiem parte de suas necessidades circulantes. Tais duplicatas à pagar são uma das mais importantes fontes de financiamento dos ativos circulantes da Móveis Ltda, auxiliando-a no controle e planejamento dos pagamentos, já que são realizados mensalmente.

Quanto aos empréstimos bancários, destaca-se o melhor relacionamento da Móveis Ltda com o Banco do Brasil; na verdade, este “melhor relacionamento” não está colocado em termos de menores taxas, maiores prazos, etc, e sim no maior número de contratos realizados com o Banco do Brasil.

Por este motivo, considera-se que uma análise mais minuciosa seja realizada pela empresa anteriormente à contratação dos produtos oferecidos pelo Banco do Brasil, já que a Caixa Econômica Federal também possui, conforme apresentadas anteriormente, linhas de crédito compatíveis com o banco citado há pouco. As taxas de juros cobradas por um e por

outro, além dos prazos de pagamento e limite de crédito devem ser balanceados; a CEF não deve ser deixada como uma garantia que a empresa venha a ter quando da escassez dos créditos liberados pelo BB.

Outro ponto a mencionar é o desconto de cheques realizado pela Móveis Ltda. Como a Todeschini somente aceita os pagamentos dos produtos à vista e também aceita os cheques-pré-datados no pagamento (porque fazem a antecipação), a empresa deverá mandar a maior quantidade de cheques quanto possíveis à fábrica, principalmente por sua taxa ser muito mais atrativa do que a da Caixa e a do Banco do Brasil. Além disso, o prazo dos cheques pré-datados aceito pela Todeschini é maior do que o aceito pelos bancos.

A Todeschini, com parceria efetivada com o Banco ABN, possibilita à Móveis Ltda o envio dos cheques de seus clientes ao ABN, que assume o risco dos mesmos à uma taxa bastante atrativa, quase equivalente à cobrada pelos demais bancos que não assumem os riscos. Porém, somente os cheques das vendas realizadas com parcelamentos acima de 10 vezes são enviados à este banco. Isso deveria ser realizado com maior frequência, já que o ABN é de tamanha confiança e se esforça mensalmente para atrair a Móveis Ltda também como parceira.

Após todas as considerações a respeito das políticas de administração do capital de giro exercidas pela Móveis Ltda, e as propostas para possíveis melhorias, faz-se necessário um comentário sobre a importância de todas estas sugestões à empresa.

Todas as propostas foram estabelecidas levando-se em conta a facilidade e simplicidade de implantação, sem que exijam, nem mesmo, maiores despesas à organização. Além disso, é de fundamental importância à esta o início do planejamento e acompanhamento do capital de giro para, principalmente, conhecer sua real liquidez.

Porém, para que este planejamento possa ser implementado na Móveis Ltda, é preciso haver cooperação e dedicação, essencialmente do empresário, com vista a aprimorar toda sua gestão. O auxílio e interesse da autora do trabalho em levá-lo adiante pode ser aproveitado para o início de novos tempos na Móveis Ltda.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas dificuldades financeiras que diversas empresas vêm apresentando nos dias de hoje, bem como no encerramento das atividades de algumas destas, o presente estudo teve como objetivo elaborar propostas para a administração do capital de giro da empresa Móveis Ltda, que visasse o aprimoramento e o desenvolvimento de estratégias para um melhor planejamento e controle financeiros.

A escolha da realização da pesquisa na empresa em questão deveu-se ao fato de a autora trabalhar na área administrativo-financeira da mesma e, com o contato diário, detectar alguns pontos falhos no decorrer da administração de suas finanças. Outro motivo relevante para a preferência pela área financeira é a facilidade de entendimento do assunto por parte da pesquisadora, facilitando uma maior assimilação e aprendizado durante a realização do estudo.

A caracterização e análise do objeto de estudo foram realizadas com base no contato direto (diário) com o setor pesquisado, exame de documentos e entrevistas com o proprietário e o contador da empresa, visando à eliminação de dúvidas encontradas ao longo do desenvolvimento da pesquisa, e conversas com a gerente comercial da empresa para conhecer suas sugestões de melhorias à Móveis Ltda para o próximo ano.

Todos os esforços foram unificados para responder aos objetivos específicos do trabalho que, desempenhados corretamente, convergiram ao objetivo geral relatado há pouco. Primeiramente descreveu-se a estrutura e as características da empresa, bem como suas atividades financeiras; partiu-se, então para a análise da administração de suas disponibilidades, valores a receber e financiamento dos ativos circulantes; por fim, formularam-se propostas para a administração dos itens analisados.

Assim, torna-se necessário especificar sucintamente cada item mencionado anteriormente, com o objetivo da realização do fechamento do trabalho, solucionando o problema de pesquisa estipulado ao seu início.

A empresa Móveis Ltda, revendedora de móveis da marca exclusiva Todeschini, teve sua inauguração recentemente e, ainda hoje, carece de um planejamento e controle financeiros efetivos. O desinteresse do proprietário em relação ao controle das finanças da organização dificulta o desenvolvimento das atividades por parte da auxiliar administrativo, que se esforça em propiciar uma melhor administração financeira para a empresa.

Com relação à administração das disponibilidades, um controle de entradas e saídas de dinheiro, ainda que não totalmente alimentado, é realizado na empresa através de planilhas geradas no Excel. Também aí se demonstra somente o anseio da auxiliar administrativo, contando que o proprietário nunca visualiza as informações armazenadas no sistema. Desta forma, a carência de informações registradas anteriormente ao ano de 2007 dificultou um pouco a base para o desenvolvimento do planejamento ao qual a pesquisa se propôs.

Mesmo assim, as informações arquivadas durante o desenrolar de 2007 serviram para o desenvolvimento do fluxo de caixa semanal da empresa, que possibilitou a realização de análises e sugestões para a administração das disponibilidades da Móveis Ltda. Detectou-se uma falha no equilíbrio entre ingressos e desembolsos durante os meses, principalmente na segunda semana de cada mês, onde o volume de ingressos é muito inferior ao de desembolsos; verificou-se que a última semana de cada mês é a que apresenta maior entrada de dinheiro no caixa; comentou-se sobre o atraso na data de pagamento dos funcionários, concretizada sempre na segunda semana de cada mês e explanou-se sobre a concessão de empréstimos realizados pela Matriz à Móveis Ltda, onde não são realizados contratos nem cobrados juros sobre os valores emprestados.

Como propostas solucionadoras dos acontecimentos citados, mencionaram-se a realização de promoções que estimulassem o pagamento nas segundas semanas dos meses, ou a postergação de alguns pagamentos da segunda para a quarta semana, afim de equilibrar a quantidade de ingressos e desembolsos neste período; deduziu-se que o fluxo de caixa indicado mais tarde auxiliará o planejamento financeiro e a reserva de dinheiro para o pagamento dos funcionários na data legalmente exigida e, sobre os empréstimos, apontou-se a realização de contratos quando da efetivação dos mesmos e a cobrança de juros, mesmo que inferiores aos bancários, para que a Matriz não arrisque a perda de liquidez. Além disso, foi proposta a projeção do fluxo de caixa para o ano seguinte, com sua efetiva realização de acordo com as políticas praticadas pela empresa, objetivando o incentivo ao uso contínuo do mesmo pela organização.

Em se tratando da administração dos valores a receber da Móveis Ltda, percebeu-se a ausência de políticas claras, tanto para a definição dos padrões de crédito como de cobrança, devendo-se ao fato de o índice de inadimplência da empresa ser ainda nulo. Assim, a falta de preocupação da empresa com o acréscimo deste índice é relevante, exigindo um planejamento antes que as perdas comecem a de fato ocorrer. Para isso, elaborou-se uma política para a análise da concessão de crédito aos clientes, que inicia-se com o preenchimento pelos vendedores de um cadastro completo dos clientes no momento do atendimento;

posteriormente, caso haja o fechamento da venda, os dados do cliente nas mãos da auxiliar administrativo facilitam a consulta da índole do cliente por meio da Serasa e, finalmente, com a aprovação do crédito, deve ser acompanhado o pagamento das parcelas pelo cliente, para a formação de um histórico que auxiliará a decisão futura da concessão ou não do crédito.

Ainda considerando a administração dos valores a receber, ao notar a carência de métodos concretos de cobrança, criou-se uma seqüência de atividades que possibilitarão o recebimento por parte da Móveis Ltda de valores considerados incobráveis. Inicia-se com a ligação telefônica para a comunicação ao cliente de seu débito com a empresa; caso este primeiro procedimento não seja satisfatório negocia-se uma postergação do pagamento com a cobrança de juros de mora; se, ainda assim houver a insistência no não pagamento, leva-se o título à cartório e, finalmente, se o cliente não efetuar o pagamento em cartório a Móveis Ltda avaliará a emissão ou não do débito para a cobrança por uma empresa especializada.

Por último foi mencionado o financiamento dos ativos circulantes da empresa que, em sua maior parte, realiza-se por meio das duplicatas a pagar e contas a pagar. Quando da necessidade de recursos externos para a liquidação de dívidas a empresa recorre, primeiramente, à Matriz; e, se esta não consegue atender ao requerimento da Móveis Ltda, a mesma solicita empréstimos bancários, tanto ao Banco do Brasil quanto à Caixa Econômica Federal, com os quais se relaciona.. O desconto de cheques realizado pela Móveis Ltda nos bancos também são feitos na Todeschini, que apresenta taxas menores que as bancárias, e pelo Banco ABN, que assume os riscos dos cheques à juros bastante atrativos, por intermédio também da Todeschini.

Para este foi proposta uma análise mais minuciosa dos produtos e serviços oferecidos pelos bancos, tanto em relação às taxas de juros, prazos para pagamento quanto aos limites diferenciados de crédito, porque, devido ao maior contato com o Banco do Brasil, a empresa deixa de avaliar as opções da Caixa Econômica Federal. Foi estimulado o desconto de cheques na Todeschini para o uso nos pagamentos dos pedidos, já que os juros são menores que os dos bancos e, igualmente, a antecipação dos cheques no Banco ABN, por intermédio da Todeschini, diante da excelente taxa cobrada pelo mesmo para assumir o risco dos cheques, diferentemente dos demais bancos.

Enfatizados os objetivos propostos do estudo, torna-se necessário o destaque e a relevância deste para a administração da Móveis Ltda. Já pela proposta de realização do trabalho na empresa em questão teve-se como fundamento algumas dificuldades que por ela estavam se perpetuando. Por isso, esta pesquisa serve não somente para a elaboração de um planejamento à administração do capital de giro com ênfase em seu desenvolvimento, mas

principalmente para que seus dirigentes a enxerguem narrada por outros olhos e, com isso, *comovam-se em direção às mudanças*.

Finalmente, após a conclusão dos objetivos específicos deste trabalho e a apresentação de sua importância para a vida da organização estudada, também deve ser registrado o valor do mesmo ao contribuir para o amadurecimento e engrandecimento do conhecimento da autora sobre a administração financeira. Todo o tempo dedicado à sua execução, todas as dúvidas nascidas com o seu desenrolar, toda leitura consagrada ao seu melhoramento e todos os esforços comovidos para sua conclusão foram fundamentais para a entrega, não somente de um trabalho acadêmico, mas de uma amostra de dedicação à vida acadêmica.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Finanças no varejo: gestão operacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BB. **O banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 20 setembro 2007.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CEF. **Caixa Econômica Federal**. Disponível em: <<http://www.cef.gov.br>>. Acesso em: 05 outubro 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing 1: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing 2: execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1998.

MICHELETTI, Camila. **Controle financeiro é essencial**. 2004. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administração/ge/np/gerenciamento/040402-controle_financeiro.shtm>. Acesso em: 01 julho 2007.

NORMAS LEGAIS. **Normas Legais**. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br>>. Acesso em: 25 outubro 2007.

PAULO, Anderson de Oliveira; MOREIRA, Héber Lavor. **O capital de giro como fator estratégico para o desempenho econômico-financeiro das empresas: um estudo de caso.** Análise dos demonstrativos contábeis II. Curso de Ciências Contábeis-Universidade Federal do Pará. 2003. Disponível em: <<http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores>>. Acesso em: 04 julho 2007.

QUEJI, Livio Marcel. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais à luz do seu ciclo de vida.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RAYMUNDO, Pedro José. **Fatores considerados pelas instituições financeiras para a determinação do risco do cliente e do limite de crédito para capital de giro das micro e pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROCHA, Leny Alves; REGO FILHO, José Rodrigues do; COELHO, Cláudio Ulysses. **Gerência financeira.** Rio de Janeiro: SENAC, 1996.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira: essentials of corporate finance.** São Paulo: Atlas, 1998.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE 2005 – volume III.** 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 10 outubro 2007.

SERASA. **Pesquisas, informações e análises econômico-financeiras para apoiar decisões de crédito e negócios.** Disponível em: <<http://www.serasa.com.br>>. Acesso em: 15 outubro 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estela Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Laboratório de ensino a distância (Pós-graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia>>. Acesso em: 18 junho 2007.

TODESCHINI. **Sob medida para sua vida.** Disponível em: <<http://www.todeschinisa.com.br>>. Acesso em: 07 outubro 2007.

WIKIPÉDIA. **A enciclopédia livre.** Disponível em: <<http://www.wikipédia.com.br>>. Acesso em: 20 setembro 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 1 ed. Porto Alegre: Atlas, 1986.

APÊNDICE B – VENDAS SEMANAIS MÓVEIS LTDA 2007 E 2008

VENDAS SEMANAIS MÓVEIS LTDA - 2007					
VENDAS 2007	1 A 7	8 A 15	16 A 22	23 A 30/31	TOTAL
JANEIRO	42.576,00	65.942,20	103.046,31	90.931,90	302.496,41
FEVEREIRO	68.203,15	19.452,00	17.842,70	158.394,00	263.891,85
MARÇO	6.443,00	18.349,85	0,00	49.607,86	74.400,71
ABRIL	0,00	3.143,00	2.000,00	32.409,47	37.552,47
MAIO	9.117,17	72.925,60	1.389,90	44.711,48	128.144,15
JUNHO	53.084,16	3.213,84	729,90	6.800,00	63.827,90
JULHO	36.499,00	4.592,00	14.207,90	33.657,50	88.956,40
AGOSTO	17.630,50	1.946,40	17.741,95	40.689,34	78.008,19
SETEMBRO	12.175,50	35.423,99	39.916,50	0,00	87.515,99
OUTUBRO	94.084,00	0,00	0,00	105.916,00	200.000,00
NOVEMBRO	10.879,55	67.091,40	23.186,80	148.842,25	250.000,00
DEZEMBRO	47.724,20	39.997,80	14.087,20	18.190,80	120.000,00
TOTAL	398.416,23	332.078,08	234.149,16	730.150,60	1.694.794,07

VENDAS SEMANAIS MÓVEIS LTDA - 2008					
VENDAS 2008	1 A 7	8 A 15	16 A 22	23 A 30/31	TOTAL
JANEIRO	62.803,90	97.271,40	152.004,70	134.133,80	446.213,80
FEVEREIRO	100.606,50	28.693,65	26.319,80	233.647,00	389.266,95
MARÇO	9.504,10	27.067,90	0,00	73.176,55	109.748,55
ABRIL	0,00	4.636,30	2.950,20	47.808,30	55.394,80
MAIO	13.448,80	107.572,55	2.050,30	65.953,90	189.025,56
JUNHO	78.305,50	4.740,80	1.076,70	10.030,70	94.153,70
JULHO	53.839,80	6.773,70	20.958,20	49.649,30	131.221,00
AGOSTO	26.006,75	2.871,20	26.171,15	60.020,90	115.070,00
SETEMBRO	17.961,15	52.254,00	58.881,90	0,00	129.097,05
OUTUBRO	138.783,40	0,00	0,00	156.236,70	295.020,10
NOVEMBRO	16.048,69	98.966,60	34.202,85	219.557,20	368.775,34
DEZEMBRO	70.399,00	59.000,75	20.780,10	26.833,30	177.013,15
TOTAL	587.707,59	489.848,85	345.395,90	1.077.047,66	2.500.000,00